conférence permanente des coordinations associatives

L'ACCOMPAGNEMENT POUR LES ASSOCIATIONS

RAPPORT D'ETUDE

AVRIL 2008

ETUDES ET DOCUMENTS N°5

Une étude de la CPCA en collaboration avec :

fonda
pour la vie associative

Une étude soutenue par :

Caisse des Dépôts

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

SOMMAIRE

	INTRODUCTION	**4**
Ch. 1	**METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ACTION**	**5**
1.1	**Méthodologie**	**5**
1.1.1	**1ère phase (mai à juillet 2007)**	**5**
1.1.2	**Seconde phase (août-octobre 2007)**	**7**
1.1.3	**Schéma résumant la démarche de l'ensemble de la recherche action**	**8**
1.2.	**Qu'est-ce que l'accompagnement**	**9**
1.2.1	**Les dimensions de la notion**	**9**
1.2.2	**L'accompagnement comme démarche / l'accompagnement comme processus**	**9**
1.2.3	**Une première définition de l'accompagnement pour les associations**	**10**
Ch. 2	**LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT**	**11**
2.1	**Les initiatives publiques**	**11**
2.1.1	**Dispositifs d'Etat**	**12**
	Le GIP-RIG	12
	Le dispositif DDVA-MAIA	13
	Les CRIB	14
	Le dispositif DLA-C2RA-CNAR	15
2.1.2	**Dispositifs décentralisés et collectivités territoriales**	**16**
2.1.3	**Éléments d'analyse**	**18**
	Les acteurs publics de l'accompagnement	18
	Modalités d'implication de l'Etat	18
	Une difficile lisibilité des pratiques	19
	Quelle cohérence des interventions publiques	20
2.2	**Des acteurs et réseaux dont les objets principaux sont le soutien et l'accompagnement**	**21**
2.2.1	**L'accompagnement financier : un maillon de l'accompagnement**	**21**
2.2.2	**Les maisons des associations**	**22**
2.2.3	**Les points d'appui à la vie associative**	**23**
	Illustration : l'APROVA 84	25
2.3	**L'offre du mouvement associatif organisé : l'accompagnement de secteurs de la vie associative**	**26**
2.3.1	**La double mission des regroupements associatifs**	**26**
2.3.2	**Une expertise transversale à un secteur, un soutien collectif**	**28**
2.3.3	**L'expertise sectorielle au service d'un soutien individualisé aux projets**	**29**
2.3.4	**Eléments d'analyse**	**31**
	La présence de pratiques de soutien non valorisées	32
	La particularité des accompagnements sectoriels	32

L'ouverture des pratiques d'accompagnement 33
Densité et fluidité des réseaux 33
La problématique du partenariat regroupements associatifs / pouvoirs publics dans l'accompagnement 33

2.4 Conclusion 36
2.4.1 Essai de typologie de l'offre 36
2.4.2 La nécessité d'une approche territoriale et sectorielle de l'accompagnement 38
2.4.3 Les zones d'ombres du processus d'accompagnement : l'appréhension des besoins, le suivi et l'évaluation des pratiques 38
La question des besoins 39
La question du suivi des structures et de l'évaluation 40

Ch. 3 LA RECHERCHE DE COMPLEMENTARITES : UNE QUESTION CENTRALE 41

3.1. L'articulation au niveau territorial 42
3.1.1 Au sein d'une même structure et au niveau départemental : l'exemple de l'Ain 42
3.1.2 Au niveau bi-départemental, en PACA 44
3.1.3 Au niveau régional, en Lorraine et Picardie 45
3.1.4 Eléments d'analyse 47
Eléments de méthode 47
L'importance des partenariats 48
Une réflexion sur l'offre pour se rapprocher des besoins 49
3.2. Réseaux associatifs et dispositifs publics 50
3.2.1 L'action de l'ARDEVA Ile-de-France dans le cadre de la sous mesure 10B 50
3.2.2 Le portage collectif du DLA par le COJEP à Metz 51
3.2.3 Réseaux associatifs et dispositif DLA : la mission de CNAR 52

Ch. 4 LES PROPOSITIONS DE LA CPCA 55

4.1 Se positionner nationalement sur les enjeux de l'accompagnement 55

4.2 Animer une réflexion interne aux coordinations et têtes de réseaux 58

4.3 Impulser ou participer à des démarches de collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement 59

ANNEXES 60

La CPCA et la Fonda remercient l'ensemble des personnes qui ont permis la réalisation de cette enquête, pour leur disponibilité et la richesse de leurs témoignages

INTRODUCTION

L'émergence du thème de l'accompagnement : un enjeu pour la vie associative

« Voici maintenant une dizaine d'années que l'accompagnement, comme mot et comme chose, a envahi les pratiques professionnelles tous secteurs confondus (…) Le terme accompagnement se révèle donc faire partie de ces termes dont la fortune dépasse le langage et qui s'en trouvent cependant modifier des politiques, des usages, des pratiques »[1]

Le secteur associatif n'échappe pas à ce constat. Si une multitude de pratiques existent depuis longtemps afin de soutenir les associations et de leur apporter les ressources nécessaires à la réalisation de leur projet, ces pratiques revêtent aujourd'hui bien souvent les habits de l' « accompagnement », comme pour témoigner de l'évolution d'une fonction ancienne mais désormais indispensable à la vie associative, de son développement et de sa formalisation. L'accompagnement est aujourd'hui l'objet de débats, de développement de pratiques, de négociations entre associations et pouvoir publics, et émerge comme un enjeu important pour le développement et le rôle de la vie associative dans la société.

Depuis les années 1980, Etat et collectivités locales ont multiplié les initiatives visant à apporter un soutien à la vie associative : guichet d'accueil dans les préfectures et services déconcentrés de l'Etat, labellisation ou conventionnement de structures d'appui, d'information ou de conseil à la vie associative, centres de ressources, maisons d'associations municipales, mise à disposition de crédits d'ingénierie accordés à des prestataires, sont autant de méthodes utilisées par les pouvoirs publics pour soutenir la vie associative au-delà de leur apport de financements.
En dehors de ces initiatives publiques, d'autres acteurs développent, parfois de longue date, des pratiques d'accueil, de conseil, d'apport de compétences ou ressources diverses, comme des points d'appui à la vie associative, des maisons des associations, des réseaux développant des outils financiers ou de gestion, etc.
Enfin, des regroupements d'associations (fédérations, unions, coordinations, etc.) se créent souvent dans un but de renforcement par le collectif, et comptent parmi leurs principales missions des pratiques de soutien.

Au total, un rapide tour d'horizon montre une grande diversité des pratiques et des acteurs qui interviennent dans le soutien aux associations, ce qui contribue à créer un sentiment de manque de lisibilité, de stratification des dispositifs, voire de concurrence entre eux.

Le point de départ de cette recherche-action entreprise par la CPCA en collaboration avec la Fonda, se situe dans cette préoccupation. En effet, les acteurs du mouvement associatif organisé s'interrogent sur leur faible implication dans le dernier dispositif public mis en place, le DLA[2], alors qu'ils développent de nombreuses pratiques en matière de soutien à la vie associative.

---

[1] Maëla Paul, « Quelles sont les ressources mobilisées pour accompagner ? » in *Les cahier de l'accompagnement*, édition CARIF Poitou-Charentes, n°42.
[2] Dispositif Local d'Accompagnement

Dès lors, qu'est-ce que l'accompagnement ? Qui en sont les acteurs et quelles spécificités peut-on identifier dans leurs interventions ? Quel est le rôle des pouvoirs publics ? Quel est le rôle du mouvement associatif organisé ? Comment améliorer l'accompagnement pour les associations ?

Les évolutions accélérées de l'environnement associatif (créations associatives, professionnalisation, évolution des partenariats avec les pouvoirs publics, transformations de l'engagement citoyen, etc.) nécessitent en effet des ressources en accompagnement diversifiées et aisément accessibles, afin de favoriser l'engagement bénévole, le développement d'activités utiles socialement, et le renforcement des structures qui les portent.

CHAPITRE 1

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ACTION

1.1. Méthodologie

1.1.1. 1ère phase (mai à juillet 2007)

- Objectifs

Recenser les principaux dispositifs et pratiques d'accompagnement, en identifiant les acteurs, leurs modes d'intervention, les publics ciblés, afin de dégager les **enjeux et grandes logiques** à l'œuvre dans l'accompagnement, et de **situer dans cet ensemble les pratiques développées par le mouvement associatif organisé**.

- Méthode

Recherche documentaire et série d'**entretiens qualitatifs** auprès d'acteurs divers de l'accompagnement[3] (dispositifs publics, coordinations et fédérations associatives, maisons d'associations, points d'appui, etc). Nous avons essayé de **diversifier les témoignages** afin d'enrichir les analyses et d'avoir une image la plus large possible des enjeux.

Le **guide d'entretien**[4] tournait principalement autour des thèmes suivants :

- Origines du dispositif, objectifs généraux et évolutions
- Publics ciblés
- Organisation territoriale
- Financements et modèle économique
- Nature de l'accompagnement
- Acteurs et modes de qualification
- Spécificités, positionnement dans l'offre d'accompagnement
- Modalités d'évaluation et de suivi, éléments de bilan

Une analyse du contenu de ces entretiens a servi de base à une première **réunion interassociative au sein de la CPCA**, le 4 juillet 2007, dont l'objectif était d'identifier, au sein de cette offre d'accompagnement, les spécificités du mouvement associatif organisé[5].

Un rendu de cette première phase d'enquête a également été effectué auprès de son comité de pilotage, composé de la Fonda, de la CPCA, de la Caisse des Dépôts et Consignations, et du Ministère de l'Emploi, le 12 juillet 2007.

[3] La liste des personnes interviewées lors de l'enquête se situe en annexe 2
[4] Guide d'entretien complet disponible en annexe 3
[5] Une compilation d'extraits d'entretiens est disponible en annexe 4, ainsi que le compte-rendu de cette réunion, en annexe 8

1.1.2 Seconde phase (août-octobre 2007)

- Objectifs

Préciser les enjeux de l'accompagnement pour les associations à l'aide d'une **approche territoriale et sectorielle**, en se centrant sur les caractéristiques, les acteurs-clé, les pratiques, et les recherches de complémentarités entre acteurs.

- Méthode

Analyse de trois secteurs associatifs (**éducation populaire, culture, sport**), et de l'accompagnement dans trois régions (**PACA, Lorraine, Picardie**).

Les **approches sectorielles** se sont centrées sur l'élaboration d'une fiche synthétique[6] contenant des aspects tels que :

- Description de la vie associative du secteur
- Modes de structuration et de représentation des associations
- Acteurs-clé de l'accompagnement et spécificités de l'accompagnement
- Cas pratiques
- Prospective

Les **approches régionales** se sont attachées à identifier les caractéristiques de la vie associative dans la région, les acteurs-clé de l'accompagnement, et se sont centrées sur l'analyse de démarches de recherche de complémentarités entre acteurs de l'accompagnement.

Le rôle de la Fonda dans cette étude a été de **mener le travail d'enquête** ainsi que de participer, à partir du matériau recueilli, à l'**animation d'une réflexion interassociative** au sein de la CPCA. C'est dans cette optique que le travail a été mené en collaboration avec la CPCA, et que deux réunions interassociatives ont été organisées, les 4 juillet et 20 septembre 2007, la seconde visant, à partir des premiers résultats de l'enquête, à construire le positionnement ultérieur de la CPCA.

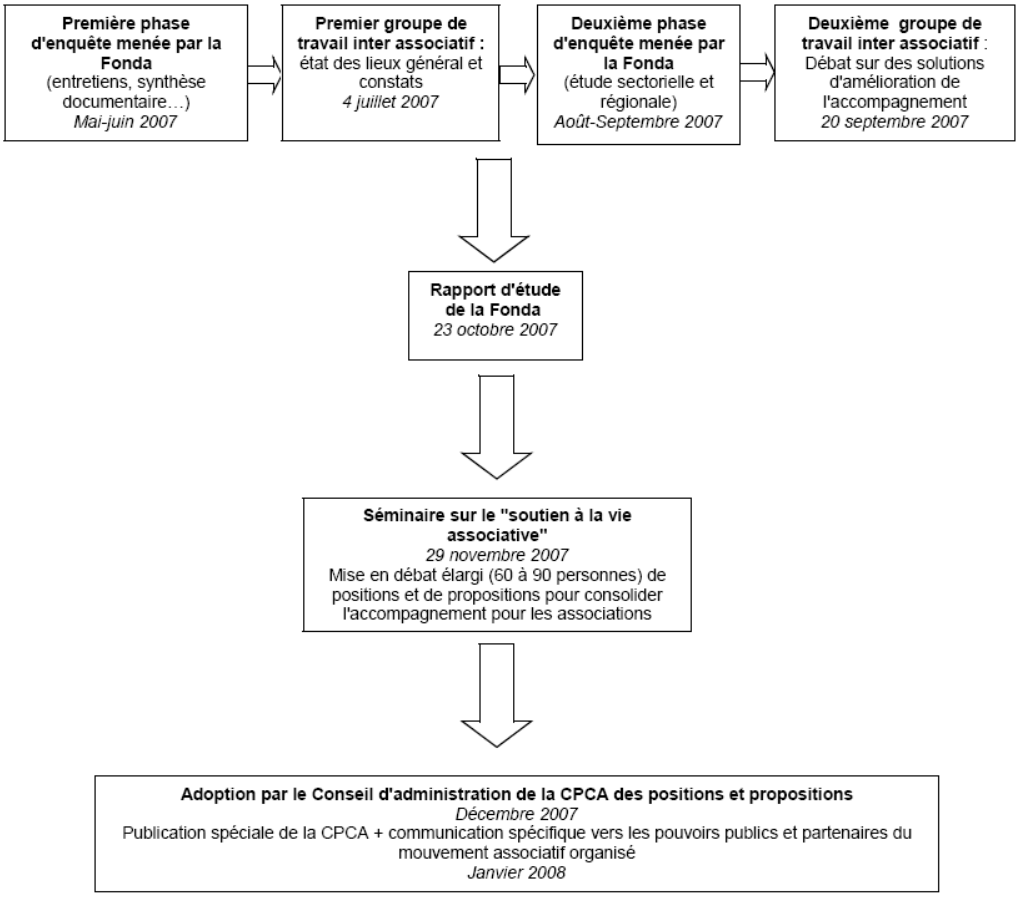
Le présent rapport s'inscrit dans le cadre de cette recherche-action. Il est le fruit du travail d'enquête mené par la Fonda, et vise à rendre compte autant que possible de l'ensemble du matériau recueilli et des témoignages des acteurs. Il est également l'aboutissement de réflexions, de travaux internes, et du travail interassociatif animé au sein de la CPCA.

AVERTISSEMENT : La CPCA s'est appuyée sur ce travail d'enquête pour élaborer des propositions (chapitre 4). Celles-ci sont le résultat de débats et d'une validation des instances de la CPCA. En conséquence, elles n'engagent que la CPCA.

[6] Pour illustration, la fiche réalisée par le CNOSF-CNAR sport, est disponible en annexe 9

1.1.3 Schéma résumant la démarche de la recherche-action

La recherche action repose sur la méthodologie suivante :


Première phase d'enquête menée par la Fonda
(entretiens, synthèse documentaire…)
Mai-juin 2007
Premier groupe de travail inter associatif :
état des lieux général et constats
4 juillet 2007
Deuxième phase d'enquête menée par la Fonda
(étude sectorielle et régionale)
Août-Septembre 2007
Deuxième groupe de travail inter associatif :
Débat sur des solutions d'amélioration de l'accompagnement
20 septembre 2007
Rapport d'étude de la Fonda
23 octobre 2007
Séminaire sur le "soutien à la vie associative"
29 novembre 2007
Mise en débat élargi (60 à 90 personnes) de positions et de propositions pour consolider l'accompagnement pour les associations
Adoption par le Conseil d'administration de la CPCA des positions et propositions
Décembre 2007
Publication spéciale de la CPCA + communication spécifique vers les pouvoirs publics et partenaires du mouvement associatif organisé
Janvier 2008

1.2 Qu'est-ce que l'accompagnement ?

1.2.1 Les dimensions de la notion

La racine latine du verbe accompagner est *ad* (aller vers) *cum* (avec) *panis* (le pain) c'est-à-dire littéralement « celui qui mange le pain avec » et induit donc l'idée de mouvement et de partage (aller *avec* pour aller *vers*). Lorsqu'on se penche sur d'autres secteurs (domaine éducatif, scolaire et universitaire, formation professionnelle, sport, domaine clinique et médical, solidarités, entreprises)[7], on constate une diversité des usages de la notion d'accompagnement. Néanmoins, on peut relever trois dimensions que recouvre le terme et ce, quel que soit le secteur où il est utilisé :

- Une dimension **relationnelle** : l'accompagnement est envisagé comme une **relation** impliquant un accompagnateur et un accompagné (*aller avec*)
- Une dimension **temporelle** : l'accompagnement est une **démarche dans le temps**, dans un **but** donné (*aller vers*)
- Une dimension **individualisée** : l'accompagnement implique une **adaptation** à des **besoins** ou **trajectoires** particulières.

1.2.2 L'accompagnement comme démarche / l'accompagnement comme processus

Une difficulté dans la définition de la notion réside dans le fait que le terme désigne à la fois une **démarche particulière, un ensemble de démarches** et un **processus global**.
Pour le secteur associatif, c'est avec l'apparition du dispositif DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) que la question de l'accompagnement est érigée en enjeu important pour le développement de la vie associative. Selon les acteurs rencontrés, le terme est en effet peu employé, ou de manière diffuse, avant la mise en place de ce dispositif, et l'on parle plus souvent de « **soutien** », de « **services** », d' « **appui** », d' « **aide** », de « **réponse à un besoin** », etc.

Comme **démarche**, l'accompagnement est considéré comme impliquant un ou plusieurs accompagnateurs et une structure ou un porteur de projet, et peut se formaliser ainsi :

- Manifestation d'une **demande**
- Identification des **besoins** : diagnostic plus ou moins formalisé
- Construction d'une **réponse** adaptée (niveau d'intervention, nature des ressources mobilisées, durée de l'intervention, etc.)
- **Suivi** de l'impact sur la structure

On parle ici de **l'accompagnement d'une association** ou d'un porteur de projet (appelé parfois plan d'accompagnement).

On parle également d'accompagnement pour désigner un **ensemble de démarches particulières**, par exemple dans le cadre d'un **dispositif**. Il s'agit selon les pratiques :

- de **l'accompagnement de besoins particuliers : « l'accompagnement à »** (l'accompagnement à la création, au premier emploi, à la refondation de projet, au développement d'activités, etc),
- de **l'accompagnement de structures particulières « l'accompagnement de »** (l'accompagnement des associations employeur, l'accompagnement des associations d'un secteur particulier, etc.)

[7] Voir la fiche « origines et applications du terme « accompagnement » réalisée dans le cadre de l'étude, en annexe 7

Il implique également un ensemble d'acteurs qui se mobilisent pour le développement de la vie associative sur un aspect particulier (l'emploi, la « vie quotidienne », etc).
Dans ces ensembles de démarches, l'accompagnement comporte **deux « niveaux »** :

- l'accompagnement des structures,
- le soutien à l'accompagnement : l'intervention d'acteurs qui qualifient et appuient les intervenants directs (tels que les réseaux des points d'appui, le réseau national des maisons d'associations, les têtes de réseaux associatives, les C2RA, CNAR et Avise dans le cadre du DLA, etc.)

Enfin, l'accompagnement désigne un **processus global** : l'ensemble des démarches et des acteurs qui interviennent en réponse aux besoins associatifs afin de soutenir les projets par l'apport de compétences. On parle ici de **l'accompagnement pour les associations.**

C'est dans cette optique que se situe cette recherche-action : on s'interroge sur les modalités selon lesquelles les besoins et demandes des associations rencontrent une offre de compétences adaptées pour y répondre, assurer le suivi des structures associatives dans le temps, dans le but de développer ou de renforcer leurs projets. On ne peut donc restreindre ce processus aux **démarches particulières d'accompagnement** telles que formalisées par le schéma demande / diagnostic / intervention : il nous faut considérer un ensemble d'acteurs intervenant en réponse aux besoins des associations selon des démarches spécifiques et dans des dispositifs particuliers, ce qui permet de **penser les articulations entre ces composantes du processus d'accompagnement** face à la diversité des besoins de la vie associative.

1.2.3 Une première définition de l'accompagnement pour les associations

A l'aune de ces éléments, et à partir des trois dimensions de la notion d'accompagnement (relationnelle, individualisée, temporelle) on peut donner une première définition de l'accompagnement pour les associations.

L'accompagnement <u>pour les associations</u> est un processus global impliquant l'intervention d'un ensemble d'acteurs (dimension relationnelle) apportant des compétences en réponse aux besoins des associations (dimension d'adaptation) permettant le développement ou la consolidation de leurs projets (dimension temporelle, objectif).

Cette définition pose ainsi les points clé de la notion d'accompagnement pour les associations, à savoir :

- La nature des acteurs de l'accompagnement
- La nature des compétences apportées et des relations instituées
- La nature et le mode de connaissance des besoins
- Les modalités d'adaptation à ces besoins
- Le suivi dans le temps

Ces points ont fait l'objet d'une attention particulière lors de l'analyse des pratiques et acteurs de l'accompagnement.

CHAPITRE 2

LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Plus que de dresser un panorama d'ensemble, exercice difficile en raison de la multiplicité des acteurs et de la diversité des pratiques, plus ou moins formalisées (une partie des soutiens relève de relations interpersonnelles) et coordonnées, il s'agit ici de considérer les principales pratiques d'accompagnement en direction des associations.
On peut globalement distinguer trois grandes logiques :

- d'une part, des pratiques et dispositifs encadrés ou coordonnés par les **pouvoirs publics** ;
- d'autre part, des pratiques d'acteurs ou de réseaux dont la **mission principale** est le soutien aux associations,
- enfin, des pratiques **qui s'inscrivent parmi les missions** de regroupements associatifs, notamment les coordinations et fédérations de la CPCA.

2.1 Les initiatives publiques

Les initiatives publiques sont une composante importante de l'accompagnement pour les associations aujourd'hui : l'Etat et les collectivités locales s'investissent en effet, particulièrement depuis une vingtaine d'années, dans l'objectif de soutien et d'apport d'expertise aux associations au-delà de leurs apports financiers.

Il existe d'abord des dispositifs de soutien ou centres de ressources dans des secteurs particuliers, comme les centres de ressources des politiques de la ville[8] ou les centres ressources handicap, les points d'appui « envie d'agir » pour les jeunes, les offices municipaux des sports, les agences pour la gestion des entreprises culturelles, et bien d'autres encore, dont bénéficient les associations parmi d'autres acteurs.

Nous avons choisi ici de nous centrer essentiellement sur les dispositifs **coordonnés nationalement**, et **transversaux** à la vie associative, afin d'avoir une idée des logiques à l'œuvre dans les politiques publiques d'accompagnement pour les associations[9]. Après un détour par le GIP-RIG, dispositif qui n'existe plus à l'heure actuelle, nous aborderons successivement les trois grandes initiatives de l'Etat ces quinze dernières années : le dispositif DDVA-MAIA, les CRIB, et le dispositif DLA-C2RA-CNAR.

[8] Voir la fiche de présentation des centres ressources politique de la ville, en annexe 6
[9] La grille d'analyse des dispositifs est disponible en annexe 5

2.1.1 Dispositifs d'État

- **Le GIP-RIG (Groupement d'Intérêt Public – Réseau-Information-Gestion)**

Contexte de mise en place

Depuis les années 1980, des points d'appui, centre de ressources ou autres Centres d'Information à la Vie Associative (CIVA) se développent sur le territoire. A l'initiative du FASILD, de la DIV, du ministère jeunesse et sport et de la Fondation de France, la création d'un réseau, au début des années 1990, le **RIG** (Réseau Information Gestion) vise à harmoniser ces démarches et à en impulser de nouvelles, afin de mailler le territoire de Points d'Appui à la Vie Associative (PAVA).

Objectifs et publics bénéficiaires

Les points d'appui sont des **lieux ressources de proximité** chargés d'apporter un **soutien technique** aux petites associations et porteurs de projets. Ils sont des lieux d'accueil et de **conseils généralistes** (gestion, suivi comptable, tenue de la paye, administration, formations, etc.)

Organisation du dispositif

Le réseau, qui comprendra jusqu'à plus de 120 structures publiques ou privées labellisées (maisons d'associations, boutiques de gestion, associations « profession sport », centres sociaux, etc.), était chapeauté par un **groupement d'intérêt public** créé en 1993, regroupant des ministères, des partenaires privés, des associations, des collectivités locales, chargés de **labelliser** les structures, de mettre en commun des moyens techniques et financiers afin de permettre l'échange d'outils, la mise en réseau des points d'appui et leur qualification.

Fin du dispositif

En 2002, le Gouvernement dissout le groupement d'intérêt public et met fin au dispositif de mise en réseau de ces points d'appui. Dès lors, certains poursuivent leurs missions de soutien, certains se regroupent en réseaux régionaux, mais l'Etat ne s'investit plus dans un dispositif national coordonné de ce type.

➢ Le dispositif des DDVA-MAIA

Origine

C'est la seconde grande initiative publique en matière de soutien aux associations, provenant d'une revendication ancienne des acteurs du mouvement associatif : la nécessité d'avoir des interlocuteurs identifiés au sein des ministères et des administrations centrales, ainsi qu'au sein des services déconcentrés de l'Etat. La désignation des Délégués Départementaux à la Vie Associative (**DDVA**) date d'une circulaire de 1995, mais c'est après les Assises Nationales de la Vie Associatives, organisées en 1999, que leur rôle est renforcé et approfondi, et que les **MAIA** (Mission d'Accueil et d'Informations des Associations) sont créées.

Objectifs et publics bénéficiaires

L'objectif est de clarifier les relations entre Etat et associations dans les départements, faciliter la réponse aux besoins associatifs en **information** et **conseil**, et de communiquer sur les ressources disponibles et interlocuteurs référents au sein des services déconcentrés de l'Etat. C'est donc l'ensemble de la vie associative qui est concernée par cette mesure.

Organisation du dispositif

Les DDVA, principalement des **fonctionnaires des directions départementales de la jeunesse et des sports**, sont mis en place en 1995 dans chaque département, puis une circulaire de 1999[10], « dans la perspective d'un renforcement du rôle et de la mission des associations dans la vie sociale, économique, culturelle ou sportive de notre pays », souhaite renforcer leur rôle et approfondir leur mission.

Ils s'entourent donc d'une **MAIA**, généralement composée des **correspondants associatifs des services de l'Etat,** chargés d'être les interlocuteurs des responsables associatifs.

Le dispositif est suivi au niveau national par la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale (DIES), puis par le MJSVA[11] à partir de 2004, date à laquelle 80 MAIA sont réparties sur l'ensemble du territoire.

[10] Circulaire du 22 décembre 1999 relative aux relations de l'Etat avec les associations dans les départements.
[11] Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative

➢ Les CRIB (Centres de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles)

Origines

En 2002, durant les États Généraux du Sport, les acteurs du développement du sport font part de leurs besoins importants en matière d'information et de conseils pour la gestion de la vie quotidienne de leurs associations. Les premiers CRIB sont créés en 2003 par le ministère de la jeunesse et des sports[12].

Objectif et publics bénéficiaires

Ils ont pour mission de soulager les responsables associatifs des tâches administratives afin de leur permettre de se recentrer sur l'animation de leur association.

Leur accompagnement consiste en de l'**accueil**, de l'**information**, des **formations**, de l'**orientation** vers les ressources adaptées, du **conseil** des domaines variés (**emploi**, conseil **juridique**, conseil pour la recherche de **financements,** etc.)[13]

A leur mise en place, ils agissent auprès des bénévoles sportifs, (principalement les associations ne disposant pas de salariés), puis **leurs missions sont élargies à l'ensemble des associations**, suite à la Conférence nationale de la vie associative organisée en 2006.

Organisation du dispositif

Des associations (principalement des associations « profession sport », des CROS et CDOS[14]) sont **labellisées** par un comité de sélection et encadrées par un cahier des charges, et des **postes FONJEP** leur sont attribués afin d'appuyer leur mission. Ils sont présents dans chaque **département**, et suivis par le ministère de la jeunesse et des sports au niveau national. En avril 2007, 134 CRIB sont présents sur l'ensemble du territoire.

[12] Instruction 03-045 JS du 25 février 2003.

[13] Voir à ce sujet le cahier des charges des CRIB, sur le site du ministère de la jeunesse et des sports.

[14] Comités Régionaux et Départementaux Olympiques et Sportifs, déclinaisons territoriales du Comité National Olympique et Sportif Français, le CNOSF.

➢ Le dispositif DLA-C2RA-CNAR[15]

Origines

Dans la perspective du soutien à la consolidation des activités nouveaux services – emplois jeunes, et dans la continuité d'un précédent partenariat entre la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et l'Etat[16], un accord cadre de 2001 fait de la CDC un opérateur majeur de la consolidation et de l'accompagnement des activités visées par le dispositif NS-EJ[17], où les associations ont joué un rôle important. Il est dès lors demandé à la CDC de « construire et de diffuser une culture de gestion économique adaptée aux projets associatifs », de « mobiliser et qualifier les acteurs locaux », de « concevoir, diffuser et tester une méthodologie d'accompagnement des projets associatifs ». Le dispositif **DLA** apparaît comme le point d'orgue de cette mission : l'accompagnement des associations devient ainsi un axe d'action important du ministère de l'emploi.

Objectifs et publics bénéficiaires

L'objectif est de **constituer un réseau national d'accompagnement de proximité** des structures porteuses d'activités ou services d'utilité sociale créatrices d'emplois (associations, coopératives, structures d'insertion), comme il en existe pour l'accompagnement à la création d'entreprises.
Les cibles du dispositif sont donc, au départ, les structures ayant bénéficié d'emplois-jeunes, puis toute structure employeur ou susceptible de l'être. Il se centre donc sur la **fonction employeur du monde associatif** (environ 80% des structures bénéficiaires sont des associations).

L'accompagnement proposé par le DLA consiste en un **accueil** des structures, un **diagnostic** de leur situation et un **« plan d'accompagnement »** composé de prestations individuelles ou collectives pour les associations, dans des domaines d'expertise variés.

Organisation du dispositif

Localement, le DLA est porté par une structure ayant développé des compétences en matière d'accompagnement, qui accueille les structures, réalise un diagnostic partagé, finance les actions et assure le suivi de l'intervention. Il est soutenu par un **comité d'appui** multi partenarial[18], instance consultative dont le but est d'enrichir l'analyse du DLA et d'émettre un avis technique sur les diagnostics effectués. Au niveau départemental, un comité de pilotage[19] définit les orientations stratégiques et suit le programme d'activités.
Le dispositif est coordonné au niveau **régional** par les C2RA (Centre Régional d'Appui et de Ressources, portés principalement par les Chambres Régionales de l'Economie Sociale, et les CPCA) qui sont des lieux d'information, d'échanges et de production, de capitalisation pour qualifier les acteurs du dispositif et favoriser la cohérence régionale des interventions. Le C2RA assure le suivi du dispositif et appuie le pilotage régional.

---

[15] Voir en annexe 6 le schéma global d'organisation du dispositif.
[16] A la suite de la loi votée par le Parlement le 16 octobre 1997, qui « faisait le choix de promouvoir le développement d'activités créatrices d'emplois pour les jeunes et répondant à des besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale, l'Etat et la Caisse des Dépôts avaient signé un accord cadre visant au « soutien au développement de nouveaux services à vocation marchande ou semi-marchande ».
[17] Accord-cadre national Etat-CDC signé le 20 novembre 2001 dans la perspective de la consolidation des activités NS-EJ. L'article 4 y expose le principe des DLA : « la consolidation des activités associatives passe par un accompagnement de proximité ».
[18] Les comités d'appui sont constitués par des acteurs des services déconcentrés de l'Etat et autres organismes publics, acteurs de l'économie sociale, acteurs économiques et financiers, sollicités par le DLA en fonction de la nature des dossiers.
[19] Le comité de pilotage est composé des représentants de l'Etat, de la CDC, des collectivités territoriales, ainsi que des représentants de réseaux associatifs.

Au niveau national, les **CNAR** (Centres Nationaux d'Appui et de Ressources), installés depuis 2005, sont portés par des réseaux associatifs sectoriels, et ont pour mission d'appuyer les DLA qui interviennent auprès d'associations de leurs secteurs, et de les qualifier en lien avec les C2RA. Il existe aujourd'hui quatre CNAR sectoriels (culture, sport, sanitaire et social, environnement) et un CNAR sur le financement.
Enfin, l'**Avise**[20], maître d'œuvre du dispositif, assure son animation et sa cohérence d'ensemble, l'outillage, l'appui technique et la qualification des opérateurs, et met en réseau les DLA, C2RA et CNAR. L'Avise appuie le comité de pilotage national composé de l'Etat, de la CDC, et de la CPCA.
En mars 2007, le dispositif compte 109 DLA, 18 C2RA et 5 CNAR.

2.1.2 Dispositifs décentralisés et collectivités territoriales

D'autres acteurs publics interviennent auprès des associations et leur apportent des informations, mettent à disposition des centres ressources, animent des guichets d'accueil, d'aide à la rédaction de dossiers de demandes de subventions, de formation des bénévoles, etc. Il s'agit de **préfectures**, de **conseils généraux** ou **régionaux**, ou de **communes** (maisons des associations municipales). La mise en place de telles pratiques semble souvent le fruit d'une tradition de relations avec la vie associative, de la sensibilité particulière d'élus à la vie associative et à son soutien ou la réponse à des demandes associatives.
Nous évoquons ici ces acteurs, même si nous ne détaillons par leurs pratiques car, si le nombre, la diversité et la dispersion des initiatives rendent difficiles une description détaillée, ils n'en sont pas moins des acteurs fondamentaux à l'heure de la décentralisation.

[20] Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques : http://www.avise.org/

	Mise en place	Structures porteuses	Financements	Modèle économique	Publics ciblés	Couverture territoriale	Objectifs	Nature accompagnement
GIP-RIG	Années 1990, jusqu'en 2002	Structure publiques ou privées (centres sociaux, associations « profession sport », boutiques de gestion, maisons d'associations etc)	Labellisation des structures par le GIP (ministères, partenaires privés, collectivités locales et associations) Charte Label « PAVA » Financement par les collectivités locales.	Aide gratuite	Petites associations et porteurs de projets	120 structures habilitées à la date de dissolution du GIP.	Fournir une aide technique nécessaire au développement des projets Lieux ressources de proximité	(gestion, suivi compta, tenue de la paye, administration, financements etc) formations
DDVA-MAIA	1999	Services de l'Etat (DDJS). 1 DDVA par département (fonctionnaire jeunesse et sport), 80 MAIA (correspondants associatifs au sein des services de l'Etat)	Etat (MSJS)	Aide gratuite	Associations de toutes natures.	Départementale. Coordination régionale par les préfets, nationale par la DIES (puis le MSJS depuis 2004).	Inventorier les lieux ressources pour les associations et orienter les demandes. Simplifier les relations Etat-associations Informer et apporter un appui de proximité aux associations	Information et orientation vers les ressources. Conseil de premier niveau et spécialisé, formations, outils techniques.
CRIB	2003	Associations. (associations profession sport, CROS, CDOS) 134 crib (avril 2007)	Etat (postes fonjep)	Gratuité le plus souvent, prestations payantes parfois depuis 2004 (formations)	Associations, principalement non employeurs. Missions de départ en direction des associations sportives, puis élargie à toutes les associations.	Départementale. Coordination nationale par le MJS.	Soulager les bénévoles d'associations des tâches administratives	« Vie quotidienne de l'association » : information, orientation, conseils (montage de projets, gestion, comptabilité, emploi, financements, fiscalité etc), formation etc.
DLA	2002	Associations. 109 dla 18 C2RA 5 CNAR (mars 2007)	Etat (DGEFP), CDC, FSE Collectivités locales	Prestations gratuites. Démarches pour participation financière des associations sur certains territoires.	Structures développant des actions d'utilité sociale (associations, structures d'insertion, coopératives). 83% des bénéficiaires sont des associations en 2006.	Départementale. Coordination régionale (C2RA) et nationale (CNAR, Avise)	Consolidation et développement des activités et services d'utilité sociale créateurs d'emplois, développement local	Accueil, diagnostic, suivi, prestation de services de toutes natures (gestion financière, comptabilité, ressources humaines, refonte du projet, communication etc) individuelles, ou collectives.

2.1.3 Éléments d'analyse

A partir de l'analyse de ces initiatives publiques en matière d'accompagnement depuis une vingtaine d'années, on peut dresser une série de constats concernant l'intervention des pouvoirs publics, notamment de l'État :

- **Les acteurs publics de l'accompagnement**

Le ministère de la jeunesse et des sports est de longue date initiateur de dispositifs d'accompagnement transversaux à la vie associative[21] et compte parmi ses missions la clarification des relations entre services déconcentrés de l'Etat (dispositif DDVA-MAIA) et plus particulièrement le soutien aux associations sans salariés (CRIB, GIP-RIG). A cette action s'ajoute celle du ministère de l'emploi avec le dispositif DLA, transversale à la vie associative elle aussi, mais spécialisée sur la fonction employeur et la dimension économique du secteur associatif.
Enfin, les collectivités territoriales ont un rôle croissant dans le soutien à l'accompagnement des associations, soit par leurs apports financiers, soit par la mise en place de dispositifs, comme nous le verrons dans les approches régionales.

- **Modalités d'implication de l'État**

- Le dispositif DDVA-MAIA constitue la **prise en charge d'une fonction d'accompagnement** par les fonctionnaires des services déconcentrés de l'Etat, parfois même de la recherche d'articulation entre les pratiques de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement sur les territoires (lors de la construction des états des lieux départements des lieux d'information, d'accueil et d'appui aux associations par les DDVA).
- Dans le cadre du GIP-RIG, l'intervention de l'Etat se traduisait par une procédure de **labellisation**, mais la **mise en place opérationnelle est confiée à d'autres acteurs**. Dans ce cas, ils sont privés (associations) ou publics, selon les pratiques d'accompagnement développées sur les territoires. Le pilotage de l'Etat est également effectué en collaboration avec d'autres acteurs au sein du GIP.
- Les CRIB sont encadrés par un processus de **labellisation** et un **cahier des charges** tout comme les points d'appui, et **leur opérationnalisation est confiée à des structures**, ici les associations « profession sport » et les déclinaisons territoriales du CNOSF (CROS et CDOS).
- Le dispositif DLA, encadré par un pilotage national (Etat-CDC-CPCA) décliné sur le territoire en associant les collectivités locales, est porté localement, à travers des **cahiers des charges**, par des structures de différentes natures[22], et animé régionalement et nationalement par des acteurs associatifs également, notamment des réseaux dans le cadre des CNAR.

[21] Voir en annexe 6 la présentation par le ministère de ses fonctions de « soutien à l'emploi associatif et à la formation des bénévoles) (FONJEP, CDVA, CRIB, DDVA, MAIA)

[22] On peut distinguer au moins cinq grands types d'acteurs : des structures d'accompagnement à la création d'entreprise (plateformes FIR, boutiques de gestion) ; des structures d'accompagnement à l'emploi (comités de bassin d'emploi, plans locaux pour l'insertion et l'emploi) ; des structures d'accompagnement du secteur associatif (points d'appui, réseaux associatifs) ; des structures d'accompagnement au développement local (comités d'expansion, agences de développement local) et des structures dédiées à l'apport de financement (fonds territoriaux de France Active)

Au total, sauf pour le dispositif DDVA-MAIA où ce sont les agents de l'Etat qui interviennent directement auprès des associations, la démarche de l'Etat en matière d'accompagnement peut être globalement caractérisée par :

- L'**impulsion (mise en place)**. Sur ce sujet, il apparaît que les logiques qui donnent naissance aux dispositifs relèvent souvent d'un croisement entre initiatives associatives et publiques, d'une conjonction entre objectifs de l'Etat et demandes associatives. Le rôle de l'Etat est ainsi parfois la formalisation de démarches existantes, leur élargissement géographique, ou l'impulsion d'une nouvelle pratique.

- Le **cadrage** (labellisation, cahier des charges, suivi, etc.)

- La **délégation des missions opérationnelles à des acteurs locaux**. Les pouvoirs publics prennent en effet souvent appui sur des initiatives locales (volonté de proximité dans les soutiens apportés aux associations) ou des compétences en accompagnement développées par des acteurs et réseaux associatifs sur le territoire.

➢ **Une difficile lisibilité des pratiques**

Il apparaît difficile de cerner concrètement les pratiques des acteurs des différents dispositifs. On peut en effet cibler des logiques d'intervention, des spécificités en termes de publics bénéficiaires ; mais il est plus délicat de saisir avec précision leurs fonctions d'accompagnement, notamment :

- Les **modalités des interventions** (formation, nature du suivi, etc.)
- La **nature** des compétences apportées (comptabilité, gestion, recherche de financements, etc.)

En effet, malgré un cadre commun au sein de ces différents dispositifs (charte, cahier des charges, recommandations par circulaires, suivi par les ministères, etc.), les pratiques locales varient, parfois considérablement, en fonction :

- Des **spécificités du territoire** et des **besoins** associatifs
- De la **sensibilité des acteurs** sur la question de l'accompagnement
- De **la nature et de la diversité des acteurs associatifs choisis pour leur mise en place**, notamment les orientations de leur projet associatif et leurs compétences spécifiques. L'inscription de ces acteurs dans un dispositif public correspond ainsi souvent à un ajustement entre les objectifs du dispositif et les objectifs de leur projet. Cette caractéristique est à la fois facteur de richesse des dispositifs, mais facteur de difficultés dans la recherche de cohérence entre les pratiques.

Ainsi par exemple, les DDVA sont plus ou moins actifs et les MAIA plus ou moins ouvertes et « vivantes » selon l'investissement des fonctionnaires dans la mission (certaines associent seulement les interlocuteurs publics, d'autres comprennent des acteurs privés et/ou associatifs de l'accompagnement et des réseaux associatifs). De même l'ouverture des CRIB à l'ensemble de la vie associative se fait à des degrés et vitesses différentes sur le territoire. Enfin, les DLA développent une diversité d'approches de l'accompagnement malgré un cadre et une méthodologie commune.
A cela s'ajoutent les initiatives des collectivités locales, spécifiques aux territoires, qui rendent difficile toute tentative de clarification du processus d'accompagnement au niveau national. C'est donc à des niveaux décentralisés que le processus d'accompagnement pourra davantage être clarifié, en prenant en compte les spécificités territoriales (besoins des associations et type d'acteurs impliqués dans le processus d'accompagnement) ainsi que les fonctions précises d'accompagnement de

ces acteurs (modalités d'intervention, compétences apportées, etc). La troisième partie de ce rapport permettra d'illustrer ce genre d'approche.

- **Quelle cohérence des interventions publiques ?**

La plupart des dispositifs publics affichent, lors de leur mise en place, des intentions de mise en cohérence avec les initiatives déjà présentes sur le territoire :

- Le lien entre les DDVA-MAIA et les points d'appui du GIP-RIG ont été recherchés, notamment en préconisant des procédures de conventionnement et d'implication de ces derniers dans la MAIA. De même, « la MAIA doit être le centre d'un réseau de lieux ressources de l'ensemble des partenaires intervenant dans le cadre de la vie associative », et doit « établir des partenariats pertinents avec les autres acteurs impliqués dans l'accueil, l'information et l'appui aux associations ».
- A leur installation, ainsi que dans le suivi effectué par le ministère, la cohérence de l'action des CRIB avec les dispositifs existants, est recherchée (mise en place en lien avec les DDVA, cohérence avec le réseau de la MAIA, liens avec des prestataires privés, avec les acteurs du mouvement associatif sportif, etc.)
- De même le cahier des charges des C2RA comporte-t-il le souci de « rapprochement avec les autres dispositifs d'appui aux associations développés dans la région, CRIB, centres de ressources sur le handicap, MAIA, etc. ».

Il est difficile d'appréhender l'application de ces intentions dans les faits à travers des coopérations concrètes entre acteurs, et il semble qu'elle soit variable selon les territoires. En effet, en l'absence de méthodologie ou de directives plus précises sur les moyens de travailler à cette cohérence entre les interventions, l'application de ces mesures est plus ou moins suivie d'effets, puisqu'elles reposent souvent sur le degré d'investissement des acteurs et leur sensibilisation au sujet.

De la même manière, l'Etat faisant appel à des acteurs locaux pour la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs, leur efficacité dépend non seulement des objectifs poursuivis par l'Etat (quel type soutien est apporté aux associations ? quelles associations sont visées ? Dans quel but ?) mais aussi de leur rencontre avec les objectifs et méthodes que se fixent les acteurs locaux porteurs de ces dispositifs, selon leur objet social et leur vision de ce qu'est l'accompagnement. Ainsi les pratiques d'accompagnement développées dans le cadre des dispositifs publics incarnent-elles l'articulation entre les objectifs étatiques et les objectifs des acteurs locaux, ce qui rend parfois difficile la lecture des objectifs poursuivis par ces dispositifs.

Plus généralement, ce phénomène semble tenir au fait que l'Etat doive gérer une contradiction inhérente à toute tentative de dispositif coordonné, qui-plus-est nationalement, d'accompagnement pour les associations : la **nécessité de cadrage des actions**, afin de **coordonner** et d'assurer une **cohérence** aux dispositifs, à laquelle s'ajoute la nécessité d'**autonomie** des acteurs dans leur mise en place, afin d'**adapter leurs pratiques** aux spécificités des territoires sur lesquels ils agissent. Cette contradiction explique en partie la difficulté à appréhender de manière globale les dispositifs publics, ainsi qu'à identifier précisément leurs visées.

2.2 Des acteurs et réseaux dont les objets principaux sont le soutien et l'accompagnement

2.2.1 L'accompagnement financier : un maillon de l'accompagnement

L'association France active[23] a été créée en 1988 sous l'égide de la Fondation de France par la Caisse des Dépôts et Consignations, l'Agence Nationale pour la création d'entreprises, le Crédit Coopératif, la Fondation MACIF et des organisations caritatives.
Le réseau France active est composé par des fonds territoriaux (une quarantaine à l'heure actuelle), soutenus par une tête de réseau nationale qui appuie techniquement le réseau, et l'anime.
France active agit dans le but d'apporter « un soutien financier aux entreprises par une pratique éthique et solidaire de la finance, alliant les ressources publiques, les contributions des partenaires privés et les produits d'épargne ». Trois dimensions sont prises en compte pour le soutien aux projets :

- La logique économique des structures
- La création ou consolidation de l'emploi
- Les impacts en termes d'utilité sociale sur des territoires en difficultés

Ce sont donc les associations employeuses qui sont dans le champ d'accompagnement du réseau.
France Active est un réseau de professionnels de l'**ingénierie financière**. Leur cœur de métier est le financement, mais pas dans une logique de guichet : les aspects financiers sont intégrés dans une démarche d'accompagnement plus générale, par l'expertise, le suivi et le parrainage des porteurs de projets.
Les fonds territoriaux instruisent les demandes de financement, proposent un **diagnostic** et du **conseil**, ainsi que différentes **solutions et outils de gestion et financiers** pour le soutien aux projets.

France Active, dont certains de ses fonds territoriaux font partie des principaux porteurs de DLA, est **l'opérateur du CNAR financement**[24] dans le cadre de ce dispositif. Ainsi, originellement tourné vers l'ingénierie financière en direction des entreprises, notamment de l'IAE (insertion par l'activité économique), l'enjeu de leur implication dans le dispositif est l'élargissement de leur accompagnement au secteur associatif, et la construction d'une offre de financements adaptés en direction du secteur[25]. L'accompagnement financier émerge ainsi comme un maillon particulier de l'accompagnement des associations.
Ainsi par exemple, 21% des ingénieries financées par le DLA en direction des associations en 2006[26], le sont sur des thématiques financières (recherche de financements, fiscalité, comptabilité, gestion financière), contre 15% en 2005[27].

Sur cet aspect, des acteurs associatifs s'interrogent sur l'émergence de cette thématique de l'accompagnement financier et ses conséquences sur le soutien apporté à la vie associative, et mettent en avant les risques de perte de sens du projet associatif s'il se trouve noyé dans les problématiques financières, sans prendre en compte son sens et sa dimension associative. Certains s'interrogent même sur la pertinence de l'intervention d'opérateurs financiers dans l'accompagnement des associations. Néanmoins, les problèmes de gestion financière des projets associatifs

[23] www.franceactive.org
[24] www.solfia.org
[25] « Les solutions de financement. Répertoire », CNAR financement – France Active, répertorie les financements à court terme, à moyen terme, les garanties mobilisables, et les outils fonds propres.
[26] Bilan d'activité consolidé des DLA, année 2006, document Avise.
[27] Bilan d'activité consolidé des DLA années 2002-05, document Avise.

constituent une problématique réelle, et certains acteurs déplorent le manque de culture de gestion au sein du secteur associatif, qui aboutissent parfois à des situations économiques très difficiles. La question se pose ainsi de l'adaptation de cette culture de gestion à la spécificité des projets associatifs, et donc de la construction d'une approche financière adaptée aux projets, qui prennent en compte leur dimension associative.

2.2.2. Les maisons des associations

Les maisons des associations et les points d'appui à la vie associative sont donc des acteurs importants de l'accompagnement. Ils sont souvent le relais de dispositifs publics (Guso[28], chèque emploi associatif[29], « impact emploi »[30] etc.)

Les maisons des associations[31] existent depuis longtemps, certaines depuis plus de quarante ans, mais se sont surtout développées depuis la fin des années 1980. Beaucoup se créent encore aujourd'hui[32]. Elles peuvent être de nature municipale ou associative, et ont un rayonnement communal ou local.
Leur objectif est d'appuyer le développement des associations locales, quel que soit leurs secteurs d'activité, ce qui passe d'abord par l'**accueil, l'information** et le **soutien logistique** (mise à disposition de bureau ou de salles de réunion, domiciliation, besoins en matériel, gestion de la paye, etc.) mais aussi souvent par du **conseil** et des **formations** à destination des acteurs associatifs.
Elles soutiennent donc les associations sur **l'ensemble des aspects de la vie des structures** (formalisation et évolution du projet, aide à la création du premier emploi ou à la fonction employeur, développement d'activités, recherche de financements, problèmes divers rencontrés) et peuvent déployer des **compétences très variées** (organisation interne, ressources humaines, gestion etc).
Les maisons des associations, au-delà du soutien au projet des structures, répondent également au besoin des associations locales d'entrer en contact les unes avec les autres, par la **rencontre** et l'**échange**, de se faire connaître et de promouvoir leurs actions auprès du public. Elles sont donc également des maillons de l'accompagnement au **dynamisme de la vie associative locale**.

C'est ce rôle majeur pour le développement de la vie associative que souhaite promouvoir le **RNMA** (Réseau National des Maisons d'Associations), né en 1994, composé de professionnels de maisons d'associations, d'élus de ces maisons, de responsables administratifs et d'experts. Son objectif est de :

- **conseiller** les collectivités territoriales dans la conception et la création de maisons (diagnostic, étude de besoins, montage de dossiers)
- **d'accompagner les professionnels et bénévoles** de ces structures pour leur développement,
- de **mutualiser les compétences** des acteurs et de les **qualifier** (sessions de formation)

La charte du RNMA met en valeur la spécificité de l'action de ces structures « ayant pour mission première le développement de la vie associative locale, notamment à

[28] Le GUSO est un service de simplification administrative : www.guso.com.fr
[29] Le chèque emploi associatif est un service pour accomplir les formalités d'embauche et acquitter les cotisations en une déclaration simplifiée : http://www.cea.urssaf.fr/cea/home.jsp
[30] « Impact emploi » est un programme visant à aider les associations pour accomplir les formalités liées à la gestion des salariés.
[31] Ou « maison de la vie associative », « maison des citoyens et de la vie associative », selon les territoires. Voir l'article d'Association Mode d'Emploi, « Les maisons d'associations. Pour une mise en synergie des associations locales » n°64, décembre 2004, disponible en annexe 6.
[32] Sur la ville de Paris par exemple, le développement des maisons des associations (une maison par arrondissement prévu pour 2008) fait partie des axes forts du programme de la municipalité ces dernières années.

travers la création de lieux d'échanges et de rencontres pour les associations, l'accompagnement des acteurs associatifs et la mise à disposition de ressources ».

2.2.3 Les points d'appui à la vie associative

Les structures points d'appui existaient déjà avant la mise en place du dispositif GIP-RIG qui a entraîné la labellisation de la plupart d'entre eux, d'autres se sont formalisés à l'occasion de ce dispositif ; puis, suite à la fin du GIP, certaines ont poursuivi leur action et se sont parfois regroupées avec d'autres structures d'appui. Les points d'appui ont le plus souvent un rayonnement départemental.

Malgré leur diversité, on peut dégager des grandes logiques dans leur action : ils sont des acteurs de l'accompagnement **généraliste** de proximité :

- concernant la **forme** de leur action, puisqu'elle comprend aussi bien de l'**accueil**, de l'**information**, du **conseil personnalisé**, de la construction d'**outils**, de la **formation**, et comporte donc des accompagnements individuels et collectifs,
- leurs **domaines de compétence** : ils accompagnent le fait associatif et son développement à différentes étapes-clé (formalisation ou évolution du projet, aide à la création du premier emploi ou à la fonction employeur, développement d'activités, recherche de financements, etc.), ou de manière ponctuelle dans la résolution d'un problème, et développent donc des compétences dans des **domaines variés** (organisation interne, ressources humaines, gestion, communication, etc.)
- ils peuvent s'adresser à des **associations locales ou départementales de tous secteurs d'activités**.

Notons que les points d'appui s'adressent plus particulièrement aux associations de taille modeste, et certains destinent leur action plus particulièrement aux associations non fédérées.

Des **réseaux de points d'appui** existent dans certaines régions, qui visent à coordonner cette fonction sur les territoires, comme le SARIF en Ile-de-France[33], le réseau SARA[34] en Alsace, la coordination SAVARA en Rhône-Alpes, ViAsso en Languedoc-Roussillon, etc.
Leurs membres sont très diversifiés (selon les territoires il s'agit de maisons des associations, d'associations « profession sport », de centres de ressources généralistes ou thématiques, de centres d'information jeunesse, de fédérations associatives, etc.) et certains sont porteurs de dispositifs publics d'appui (DLA, CRIB etc.).
On relève ici une **difficulté liée à l'emploi de la notion de « point d'appui »**. En effet, si leur caractère généraliste est souligné par certaines structures, certains réseaux coordonnent des pratiques d'un ensemble d'acteurs qui interviennent dans le soutien aux associations, parfois spécialisés sur un public particulier, ou sur un secteur d'activité. Au total, si toutes les structures ne sont pas généralistes, leur mise en réseau en revanche crée des dispositifs plus généralistes de soutien aux associations.
Généralement, ces réseaux visent à promouvoir la fonction de point d'appui, à harmoniser les pratiques, à coordonner les actions et en garantir la qualité, échanger sur les pratiques, repérer les lieux de ressources existants et susciter la création de nouveaux sur les territoires qui en sont dépourvus.

[33] http://www.sarif.fr/
[34] http://www.reseau-sara.org/

Les acteurs rencontrés évoquent la diversité des initiatives des points d'appui sur les territoires, et les apports de leur mise en réseau pour les acteurs (interconnaissance entre acteurs, clarification des fonctions d'accompagnement, meilleure connaissance des besoins associatifs, etc.), mais aussi pour améliorer l'efficacité des réponses apportées aux besoins associatifs.

Illustration : l'APROVA 84

L'APROVA 84[35], association de promotion de la vie associative en Vaucluse, est née à la fin des années 1970. Ses missions originelles étaient la gestion de la maison de la vie associative d'Avignon, l'information des associations, et la mise à disposition d'un service d'imprimerie. Elle a par la suite diversifié ses fonctions d'accompagnement, et constitue aujourd'hui une plate-forme de soutien et de développement de la vie associative dans le Vaucluse. Elle développe de nombreux services :

- **information** : réunions collectives, lettre électronique, fiches techniques, édition du Guide pratique de l'association de Vaucluse,
- **formations**
- programme « **impact emploi** »
- gestion de **locaux**, **domiciliation** des associations
- **accueil** et **conseil personnalisé**

L'association est entourée d'un réseau de professionnels aux compétences complémentaires qui peuvent intervenir si besoin, dans le cadre d'un accompagnement plus spécialisé.

De plus, l'APROVA 84 est partie prenante de la démarche initiée dans le cadre du réseau national des maisons d'associations : la mise en place d'**observatoires permanents de la vie associative**.

Cette fonction est opérationnelle à l'APROVA 84 depuis 2006 : l'observatoire est constitué de trois collèges rassemblant élus du mouvement associatif, professionnels et universitaires.
Son objectif est de mieux connaître le tissu associatif vauclusien, de pouvoir évaluer les problématiques et besoins des associations, afin d'améliorer l'efficacité des réponses apportées.
Cette initiative vient enrichir l'étude réalisée par la structure sur « Les créations d'associations en Vaucluse entre 1997 et 2005 », et vient consolider la connaissance des problèmes et besoins que permet la fonction de point d'appui, grâce à une approche plus globale sur l'ensemble du département, pour une connaissance plus fine de la diversité des associations qui y agissent. Au-delà, la fonction d'observatoire est un outil pour la connaissance, la valorisation et le développement de la vie associative dans le département.
Actuellement, un premier travail de traitement de données issues d'un questionnaire adressé aux associations locales, est en cours. Ce questionnaire traite d'éléments tels que la composition de l'association, ses activités, son environnement institutionnel, ses financements, etc.

[35] www.aprova84.org

2.3 L'offre du mouvement associatif organisé : l'accompagnement de secteurs de la vie associative

On se situe ici dans une entrée de la notion d'accompagnement différente des dispositifs publics, ainsi que des pratiques que nous avons décrites précédemment. En effet, il s'agit ici de pratiques qui s'inscrivent parmi les missions de regroupements associatifs.

De nombreux réseaux et regroupements associatifs développent des compétences en matière d'accompagnement. En dresser un panorama complet n'était pas l'objectif de cette enquête : il s'agissait de les situer au sein de l'offre d'accompagnement, ainsi que d'en identifier des spécificités à travers l'étude de pratiques au sein du mouvement associatif organisé.
Pour cela, nous avons choisi de considérer des coordinations et fédérations de la CPCA.
Une réunion interassociative au sein de la CPCA, organisée le 4 juillet 2007[36], a enrichi les analyses effectuées à partir du contenu des entretiens effectués, et permis de dégager les grandes logiques de l'accompagnement délivré par le mouvement associatif organisé.

2.3.1 La double mission des regroupements associatifs

On peut globalement distinguer deux missions complémentaires que se donnent les réseaux associatifs de la CPCA :

- La **valorisation** du secteur et sa **représentation** auprès des pouvoirs publics
- L'**animation** d'un réseau et le **soutien** aux membres

Certains regroupements développent de manière égale ces deux axes d'action, mais on constate également des différences entre les regroupements, certains mettant plutôt l'accent sur leur rôle de représentation, d'autres sur leur rôle d'animation. Ainsi, ces deux axes peuvent être plus ou moins développés, et les fonctions d'accompagnement sont plus ou moins formalisées.
On constate que la répartition de l'action entre ces deux missions dépend de facteurs tels que :

- L'histoire du secteur et de sa représentation
- L'ancienneté des structures représentatives
- Les difficultés rencontrées dans le secteur
- Les partenariats avec les pouvoirs publics
- Les modes de structuration (plutôt pyramidal, plutôt horizontal, etc.)
- La vision du rôle d'une tête de réseau (envisagée plutôt comme un outil, ou comme un échelon hiérarchique, etc.)
- Etc.

Néanmoins, l'une ne va jamais sans l'autre : les collectifs de la CPCA articulent des actions en interne (soutien et services aux membres) et vers l'extérieur (promotion et représentation).

Lors de cette enquête, la question s'est posée de savoir si la fonction de promotion d'un secteur et sa représentation constituaient en soi des fonctions d'accompagnement. En effet, ces fonctions permettent de créer des conditions favorables au développement de l'activité des membres comme par exemple, lorsqu'un réseau négocie avec les pouvoirs publics un financement global pour des emplois aidés. Néanmoins, si ces démarches bénéficient aux associations d'un secteur, elles

[36] Compte-rendu de cette réunion disponible en annexe 8

ne constituent pas en tant que telles des apports de compétences au service du développement des projets associatifs, dimension constitutive d'une fonction d'accompagnement selon la définition élaborée lors de cette étude. Il s'agit d'un soutien indirect aux projets.

Ceci étant, c'est dans l'articulation de ces fonctions avec la mission d'animation que nous trouvons l'essentiel de l'activité des coordinations et fédérations en matière d'accompagnement, et sa spécificité.
Un tour d'horizon de l'Annuaire du mouvement associatif[37], nous montre comment les coordinations envisagent cette mission :

L'**UNIOPSS**[38] souhaite ainsi « constituer un terrain de rencontre, de recherche et de réflexion », faciliter « la formation, le perfectionnement et l'information de ses personnels », « mettre à disposition les services techniques et documentation susceptibles de les aider notamment sur les plans législatifs et réglementaires, juridique, financier, fiscal ».

ANIMAFAC[39] s'est constituée dans la volonté que ses associations « profitent chacune de l'expérience cumulée de toutes les autres », de « favoriser l'échange », « proposer des services », « accompagner les étudiants dans la réalisation de leurs initiatives ». La coordination se définit ainsi comme « un centre de ressources, producteur d'outils ».

Le **CELAVAR**[40] se définit comme une « plateforme d'information, d'échange et de concertation ».

Le **CNAJEP**[41] vise à l'« information réciproque, la concertation, la réflexion et l'action commune ».

Le **CNOSF**[42], compte parmi ses objectifs de « développer le sport de haut niveau notamment en participant à la formation initiale et continue des dirigeants, cadres et techniciens », et la « recherche, prospective, documentation et communication ».

La **COFAC**[43] agit dans la réalisation et la promotion d'études sur l'impact social, économique, éducatif des associations de son secteur.

COORDINATION SUD[44], à côté de sa mission d'appui au plaidoyer, est un centre de ressources pour ses membres, et développe des « services d'information, d'appui et de formations ».

La **LIGUE de l'ENSEIGNEMENT**[45] comporte dans ses missions « l'accompagnement au développement fédéral et régional », le centre confédéral assurant « un suivi et un travail d'accompagnement fortement personnalisé des fédérations départementales et des unions régionales ».

L'**UNAT**[46] vise à « être au service et à l'écoute de ses adhérents par la mise en place d'outils performants ».

[37] *Annuaire du mouvement associatif*, deuxième édition 2007, édité par la CPCA.
[38] http://www.uniopss.asso.fr/cgi/index.plx: union nationale et interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
[39] http://www.animafac.net/: réseau des associations étudiantes
[40] http://www.celavar.org/: comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale
[41] http://www.cnajep.asso.fr/: comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire.
[42] http://www.cnosf.fr/: comité national olympique et sportif français
[43] http://www.cofac.asso.fr/: coordination des fédérations et associations de culture et de communication
[44] http://www.coordinationsud.org/: solidarité urgence développement
[45] http://www.laligue.org/ligue/index.html
[46] http://www.unat.asso.fr/: union nationale des associations de tourisme

2.3.2 Une expertise transversale à un secteur, un soutien collectif

Les regroupements associatifs répondent par le collectif à un besoin important et premier des associations : se regrouper, échanger, se donner des lignes d'actions communes malgré la diversité des projets. La vie collective et la rencontre de projets au sein de réseaux est donc en soi générateur de soutien et d'aide à la structuration d'un projet, d'abord de manière informelle à travers le partage de savoir-faire. En témoigne la moindre « mortalité » des associations lorsqu'elles sont rattachées à un réseau.

Les actions de **soutien collectif** des réseaux à leurs membres peuvent prendre la forme de :

- Diffusion d'**information** et de **documentation**
- Production d'**outils** (guides pratiques, outils de gestion, chartes de qualité, etc.)
- **Rencontre**, **mutualisation**, **échange de pratiques**
- **Publications** (revues, ouvrages, études, etc.)
- **Réflexion commune** (journées d'étude, colloques, etc.)
- Programmes de **formation**[47] des bénévoles, des dirigeants et salariés
- S**ervices** (assurances, fonds de garantie, aide aux employeurs etc.)

L'ensemble de ces actions est à la fois le fruit de la mise en réseau, mais aussi un outil de soutien aux membres : les regroupements associatifs permettent le développement d'une « **intelligence collective** », d'une **vision transversale** d'un secteur d'activité, de ses enjeux et spécificités (réglementations par exemple), sans laquelle les projets associatifs seraient isolés dans leur développement. Les regroupements développent ainsi une **expertise** et **vision prospective** d'un secteur. Ils assurent en outre un rôle de **relais** de dispositifs publics, et d'intermédiaire avec les pouvoirs publics.

Dans ces fonctions, les AG ou Congrès organisés par les mouvements apparaissent comme des moments-clé : ils sont les lieux où cette vision transversale du secteur est mise au service d'un temps fort de la vie du mouvement où les membres échangent entre eux, confrontent leurs expériences, évoquent les bonnes pratiques identifiées. Ce sont également des temps d'information, de mutualisation et de construction d'une « intelligence collective », notamment dans sa dimension prospective.

Ainsi, s'ils interviennent au soutien à la création d'associations, c'est lorsqu'une association souhaite développer plus avant son activité que les compétences des réseaux expriment leur spécificité. Leur expertise propre à leur secteur d'intervention, apporte aux associations un soutien indispensable : l'inscription au sein d'un réseau permet l'accès à un ensemble de **ressources collectives** qui participent à l'accompagnement de leurs projets.

De plus, leur **maillage territorial**, lorsqu'il est développé, permet de situer les projets associatifs dans des logiques territoriales (locales, départementales, régionales le plus souvent) en plus de leur inscription sectorielle.

[47] Notons ici l'importance des fonds du CDVA (Conseil de Développement de la Vie Associative), ex-FNDVA, organisme qui a pour mission de gérer les crédits de financement de la formation des bénévoles, et finance aussi des études et expérimentations. Voir sa présentation en annexe 6.

2.3.3 L'expertise sectorielle au service d'un soutien individualisé aux projets

Les réseaux de la CPCA développent également des **soutiens plus individualisés** à leurs membres :

- De manière plutôt **informelle** (rôle important des relations interpersonnelles), ils peuvent être sollicités pour intervenir ponctuellement en soutien d'un de leurs membres en difficultés ou à une étape charnière du développement de son projet (écoute, conseil, mise en relation avec des ressources, etc.).
- Dans le cadre d'un **conseil formalisé** : des **conseillers techniques** ou référents sont à l'écoute et répondent aux besoins par téléphone ou en accueillant les membres.
- Dans le cadre de **dispositifs formalisés d'accompagnement**, pour des besoins spécifiques repérés comme récurrents ou porteurs d'enjeux pour le secteur.

Ainsi, on relève cette **articulation entre des pratiques individualisées d'accompagnement et le soutien collectif à un secteur au sein des coordinations et fédérations**. En voici quelques illustrations.

- Parmi les coordinations

Le **CELAVAR** met à la disposition de ses membres un **service d'information**, des **guides** méthodologiques, des résultats d'**études**, etc.
Dans le cadre de ses **actions « Europe »** il a également mis en place des **services techniques de soutien** (aide au montage de projets, formations spécifiques, recherche de partenariats européens, etc.) intégrés dans une démarche plus globale de partage de savoir-faire sur la mise en œuvre de programmes communautaires et la coopération européenne au sein de la coordination.

Coordination SUD, à côté de ses missions de lobbying et de plaidoyer, développe un appui technique aux ONG, notamment :
- Appui pour l'accès aux **financements** (français, européens, internationaux)
- Appui au **renforcement institutionnel et organisationnel** : création en 2007 d'un fonds le FRIO) qui finance de la formation, du conseil ou de l'accompagnement individuel des ONG, la réalisation d'études, l'organisation d'ateliers de partage, etc.
- Appui au **renforcement des capacités opérationnelles**, notamment en partenariat avec le F3E[48] qui promeut le développement de l'évaluation externe. Le **F3E** est une association qui se positionne comme un « tiers exigeant » entre ONG et collectivités d'une part, et entre ONG et prestataires d'autre part. Il joue ainsi le rôle d'interface, diagnostique les besoins des ONG (cahier des charges, questions évaluatives) et les met en relation avec des experts.
La coordination développe ainsi des outils et méthodes de travail collectif (information, conseil, etc.), et des démarches individualisées d'accompagnement sur des thématiques particulières. Une attention particulière est donnée à la capitalisation de ces accompagnements individuels et à ses bénéfices collectifs pour l'ensemble du réseau.

[48] F3E : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations. http://f3e.asso.fr/

L'**UNIOPSS** dispose d'un **service documentaire**, élabore différentes **publications**, édite des **ouvrages techniques** (gestion, droit, management, comptabilité, etc) ou spécialisés par secteurs d'activités et réalise chaque année le « document conjoncturel » à chaque rentrée sociale, en soutien aux organismes privés sanitaires et sociaux.
Ses déclinaisons régionales, les **URIOPSS**, afin de garantir une relation de proximité, développent des actions de **conseil** auprès de leurs adhérents, des cycles de formation, de l'accueil personnalisé par des **conseillers techniques** dans divers domaines de compétences (gestion, organisation interne, informatique, droit, aide au montage de dossiers, etc.)
Parmi les URIOPSS, sept forment le réseau des « **pôles de coopération** », dont les URIOPSS Picardie[49] et Lorraine[50], qui proposent un accompagnement technique et professionnel aux structures afin de soutenir le développement, le maintien ou la reprise d'institutions de santé, sociales et médico-sociales à but non lucratif. Il s'agit d'élaborer des outils d'accompagnement, d'aider à la recherche de financement, d'organiser le partage d'expériences. Les pôles de coopérations interviennent par exemple dans le cadre de restructurations de maisons de retraites, d'organisation de travail en réseau entre des associations d'un même territoire, reprise d'établissements par une association, fusion d'associations, etc.

L'**UNAT** assure l'**information** des acteurs du tourisme associatif par la publication d'un annuaire et d'une lettre mensuelle, de rapports d'étude ; met en place différents **outils** en direction de ses adhérents (chartes de qualité, évaluation statistique et économique, fonds mutuel de solidarité etc.) et assure un **suivi économique, patrimonial et statistique du secteur** (inventaire du patrimoine, banque de donnée des agréments, etc.).
Ses unions régionales sont ses relais sur le territoire et animent un réseau de bénévoles et professionnels au service des adhérents, contribuent à la mise en œuvre des **démarches qualité**, organisent des **formations** des acteurs du tourisme associatif, différents évènements de promotion du secteur, diffusent l'information, etc.
L'UNAT Lorraine par exemple, dans le cadre d'un programme, soutenu par le Conseil Régional, de rénovation des centres de vacances, accompagne les structures dans la formalisation de leur demande et participe à l'instruction des dossiers.

La **Ligue de l'enseignement** développe l'accompagnement à travers son secteur « développement fédéral et régional » : le centre confédéral assure le **suivi de ses fédérations départementales** (FOL[51], UFOLEP[52], etc.) qui développent l'accompagnement de leurs membres à travers divers **services** (assurances, etc.), de la **formation** (par exemple à travers l'INFREP[53]), l'animation de **centres de ressources**, le conseil technique, etc.
Le **CRDVA** à Toulon[54], est ainsi un centre de ressources et de documentation, délivre un accompagnement technique (juridique, fiscal, statutaire, méthodologique, gestion et organisation financière, gestion des ressources humaines etc.), permet la mutualisation de compétences associatives, et développe des cycles de formation des responsables associatifs bénévoles.

[49] http://www.uriopss-picardie.asso.fr/cgi/index.plx
[50] http://www.uriopss-lorraine.asso.fr/cgi/index.plx
[51] FOL : fédération des œuvres laïques
[52] UFOLEP : union française des œuvres laïques d'éducation physique
[53] http://www.infrep.org/
[54] http://www.fol83.laligue.org/fol83/index.html

Animafac a vocation à être un **centre de ressources** pour les associations étudiantes en proposant des **services** (aide à l'organisation d'évènements, assurance, le packAsso, outil d'autoformation sur internet, un annuaire des partenaires, etc.), des **formations** à la vie associative et à la conduite de projets, des **chantiers thématiques** permettant la rencontre et le partage d'expériences, des **médias** (site internet, collection de guides pratiques, etc.). Il s'agit de **mutualiser les ressources** afin d'améliorer l'efficacité et de permettre la pérennité des associations étudiantes.
Sur le terrain, ses « **relais associatifs** », des volontaires, ont pour mission d'identifier les associations étudiantes, de les inscrire dans un réseau d'échange de pratiques et de mutualisation des savoir-faire.

Le **CNOSF**[55] participe à l'accompagnement des associations sportives à travers ses structures déconcentrées (CROS, CDOC, CTOS[56]) qui assurent un service d'information, jouent le rôle de relais de dispositifs publics, aident les associations au montage de projets, et développent des formations en direction des bénévoles et salariés du mouvement sportif. Le CNOSF a également créé un service de formations spécialisées en direction des acteurs du mouvement sportif : IFoMoS[57], et constitue un opérateur du dispositif DLA à travers sa mission de CNAR sports[58].

- L'exemple d'une fédération

L'**UNHAJ**[59] possède une **base de données statistiques nationale,** afin de disposer d'indicateurs de description de l'activité des associations, et développe des dispositifs spécifiques correspondant à des enjeux particuliers au secteur du logement en faveur des jeunes :
- Le **diagnostic de territoire** (analyser les besoins couverts ou non par une offre UNHAJ)
- La **refondation** des associations en difficulté (reconstruire le projet économique et socio-éducatif d'une association en difficulté financière et/ou de fonctionnement)
- Les **études pré-opérationnelles** (définir la faisabilité de projets de réhabilitation, d'extension ou de création d'une offre UNHAJ).

2.3.4 Éléments d'analyse

Au-delà de ces brèves descriptions qui sont loin de représenter la diversité des pratiques d'accompagnement des organisations du mouvement associatif organisé, les entretiens réalisés et les rencontres interassociatives ont permis de formaliser des constats et de dégager des grandes tendances et caractéristiques communes.

- **La présence de pratiques de soutien non valorisées en tant que tel**

[55] Pour plus d'informations sur l'accompagnement dans le secteur sportif, voir la fiche sur le secteur qui a été réalisée en collaboration avec le CNOSF et le CNAR sport : annexe 9.
[56] CROS, CDOS et CTOS : Comités Régionaux, Départementaux ou Territoriaux Olympique et Sportif.
[57] http://ifomos.franceolympique.com/
[58] http://cnar-sport.franceolympique.com/
[59] Union nationale pour l'habitat des jeunes, (ancienne UFJT). www.ufjt.org

Les missions traditionnelles des regroupements comprennent, nous l'avons vu, des services et soutiens à leurs membres, qui sont parfois diffus et non valorisés en tant que fonctions d'accompagnement. De plus, le caractère parfois **informel** des conseils et appuis apportés (rôle de l'interconnaissance personnelle) rend difficile une formalisation en termes de fonctions d'accompagnement, et donc leur visibilité en interne, et vers l'extérieur.

- **La particularité des accompagnements sectoriels**

L'ensemble des réseaux développe un accompagnement qui peut être qualifié d'accompagnement d'un secteur, puisqu'ayant avant tout une dimension collective. Le développement de pratiques plus individualisées, parfois formalisées dans le cadre d'un dispositif spécifique, permet d'articuler cette **fonction d'accompagnement collectif d'un secteur à l'accompagnement des projets particuliers des structures qui en font partie**.

On voit ici qu'on se situe dans une entrée différente : pour chacune des trois dimensions de la notion d'accompagnement, il ne s'agit pas seulement d'une **démarche** d'accompagnement d'une association particulière, mais également de **l'accompagnement d'un secteur** de la vie associative.

- La dimension **relationnelle** : un réseau crée de l'appartenance entre une association et un collectif et engendre des relations avec l'ensemble des acteurs d'un même secteur d'activité, les accompagnements plus individualisées créant des relations plus spécifiques entre une tête de réseau et ses membres.
- La dimension **individualisée** : la mise en réseau répond au besoin fondamental des associations de se regrouper, d'échanger. La compétence transversale et l'expertise permet de répondre de manière adaptée aux besoins spécifiques des associations œuvrant dans un secteur particulier. De plus, ils mettent en œuvre des pratiques d'accompagnement adaptées à des besoins plus particuliers repérés dans le secteur.
- Une dimension **temporelle** : l'inscription d'une structure dans un collectif se fait dans le temps, et les associations d'un même collectif portent ensemble un projet de développement pour le secteur d'activité et les structures qui en font partie. Les projets « individuels » sont donc inscrits dans une dynamique collective de développement d'un secteur à long terme.

Des acteurs rencontrés ont identifié cette particularité à une **dimension « politique »** des accompagnements qu'ils délivrent, comme en fait part le compte-rendu réalisé suite à la première réunion du groupe de travail interassociatif du 4 juillet 2007 :

Si la technique et l'expertise sont importantes, leur inscription dans un cadre « politique » plus global est indispensable afin de « donner du sens » aux pratiques d'accompagnement. Il ne s'agit pas seulement d'accompagner les associations en tant qu'acteurs économiques, mais en tant que porteuses d'initiatives citoyennes. Dans cette optique, un réseau peut « placer le projet associatif dans son environnement » et l'inscrire dans des dynamiques sectorielles ou territoriales[60].

[60] Extrait du compte-rendu de la réunion interassociative du 4 juillet 2007, p.4, disponible en annexe8.

- **L'ouverture des pratiques d'accompagnement**

Globalement, on peut distinguer plusieurs cas, selon le degré d'ouverture des fonctions d'accompagnement :

- Les services réservés aux membres et compris dans leur adhésion,
- Les services réservés aux membres mais requérant une participation financière de leur part,
- Les services ouverts à l'ensemble des associations d'un secteur, mais avec priorité donnée aux membres,
- Les services ouverts à l'ensemble des associations d'un secteur sans distinction.

De manière générale, il est apparu difficile lors de cette enquête de saisir les frontières existantes entre ces cas de figure au sein des différents mouvements, cet aspect nécessitant une analyse plus approfondie du fonctionnement de chacun et des modalités d'adhésion de leurs membres, que nous n'avons pas pu aborder plus avant.

- **Densité et fluidité des réseaux**

On voit ici que l'accompagnement développé au sein d'un réseau dépend de la qualité de la vie collective qui s'y développe, notamment de la nature de la relation entre ses membres, et plus précisément entre la tête de réseau territoriale ou nationale et les associations locales.
Lors des entretiens, des responsables associatifs nous ont fait part de difficultés dans ce domaine. En effet, certaines pratiques d'accompagnement peuvent engendrer des relations « consuméristes » entre des membres et leur tête de réseau, et parfois la relation avec les membres se limite à l'utilisation des différents services mis à la disposition par une tête de réseau. Ainsi, des têtes de réseau peuvent se trouver instrumentalisées ou déconnectées de leurs membres, et manquer d'éléments de connaissance de leurs besoins.

Or, au vu des dimensions de l'accompagnement des regroupements associatifs décrits ci-dessus, il apparaît que l'accompagnement collectif d'un secteur, de même que les accompagnements individualisés qu'une tête de réseau développe, dépendent en grande partie de la qualité des relations au sein d'un réseau, et donc :

- De la **clarté** des pratiques de soutien aux membres d'un réseau, des services, et de leur **visibilité** en interne. Des responsables associatifs nous ont en effet fait part d'une préoccupation : les têtes de réseaux ne communiquent parfois pas suffisamment sur leurs pratiques et, leur cœur de métier étant perçu comme principalement politique, ne sont parfois pas identifiées par leurs membres comme des ressources potentielles en accompagnement.
- Ensuite, la **densité** des liens entre les membres d'un réseau, la **connaissance** des membres et de leurs besoins, garantit l'adaptation des accompagnements collectifs ainsi que des accompagnements individualisés aux besoins réels d'un secteur.
- Enfin, une démarche d'accompagnement, notamment lors de problèmes internes des associations, nécessite une **distance**, une **impartialité** des accompagnateurs. La qualité des relations entre une tête de réseau et ses membres est un gage de **confiance** pour les pratiques d'accompagnement.

- **La problématique du partenariat regroupements associatifs / pouvoirs publics dans l'accompagnement**

Certains réseaux étaient impliqués dans le programme d'évaluation du dispositif NS-EJ, et avaient noué des partenariats avec la CDC afin d'évaluer ses impacts sur les

structures[61]. Des acteurs associatifs nous ont fait part des difficultés qu'ils ont rencontrées à la fin de ces partenariats.
Ainsi, au départ, des réseaux associatifs ont interprété la naissance du dispositif DLA, initialement conçu pour la pérennisation des emplois et activités crées dans le cadre du dispositif NS-EJ, comme un changement de stratégie de l'État et l'ont ressenti comme la volonté de passer d'une **consolidation des emplois en partenariat avec les représentants du monde associatif, à une consolidation par l'intervention de prestataires privés sur les projets associatifs**. Ce constat a contribué à faire de l'accompagnement et de la mise en place du dispositif DLA l'occasion de débats quant à la politique associative de l'État. En effet, à travers les politiques d'accompagnement mises en œuvre par l'Etat peut se lire une volonté de consolider tel ou tel type d'associations, donc tel ou tel partenaire pour sa mise en place. Ceci pose la question de la reconnaissance du mouvement associatif organisé dans sa capacité à relayer les dispositifs publics, à mettre l'expertise de ses têtes de réseaux au service de l'accompagnement de leurs membres.

Or, cette étude montre la spécificité de l'approche de l'accompagnement des réseaux associatifs de la CPCA, qui peine à se formaliser selon les critères retenus pour évaluer l'efficacité des dispositifs publics, par exemple dans le DLA.
Plus généralement, dans le contexte actuel de transformation des modalités de l'action publique et de son évaluation, comme en témoigne la mise en place de la LOLF (Loi Organique des Lois de Finance) ou le lancement de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques)[62], se pose la question des modalités d'articulation entre les nouvelles exigences de rationalisation de l'action publique et les modalités d'évaluation de la participation des réseaux associatifs à cette action. Il s'agit en effet de réfléchir à la manière de formaliser la plus-value des réseaux associatifs dans ce contexte.

Plus largement, dans les relations financières entre pouvoirs publics et associations, il semble que l'évolution des financements vers des activités et des projets ponctuels, et de moins en moins vers le fonctionnement des structures, fragilise les initiatives existantes et freine la naissance de nouvelles. En effet, certaines fonctions d'accompagnement des coordinations tiennent à leurs missions traditionnelles (formation, information, conseil, mutualisation, échange de pratiques, etc.), donc à leur fonctionnement, et sont moins valorisées dans le cadre de programmes d'activités limités dans le temps et aux objectifs circonscrits.
En outre, les difficultés financières et la diversification des sources de financements ont conduit certains réseaux à développer leurs activités, parfois dans des directions multiples, et parfois à privilégier leurs missions de revendications auprès des pouvoirs publics au détriment du soutien à leurs secteurs, comme l'ont évoqué des responsables que nous avons rencontrés.

[61] Entre autres, le CELAVAR, dans le cadre d'un partenariat avec la CDC entre 1998 et 2002, avait mis au point un programme national d'accompagnement et de capitalisation, grâce notamment à l'intervention de « conseillers - évaluateurs » issus de ses réseaux, dans 88 associations du secteur concernées par le dispositif NS-EJ. Ce partenariat avait notamment conduit à l'élaboration d'un classeur-guide, *NS-EJ – La pérennisation des activités dans les associations de développement local.*
[62] http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/

La particularité des accompagnements délivrés par le mouvement associatif réside donc dans **l'inscription qu'ils permettent des projets particuliers au cœur de dynamiques collectives, sectorielles et territoriales**. Cette particularité implique :

- le **caractère indissociable entre les aspects techniques et les aspects « politiques » ou stratégiques** des accompagnements, la technique étant au service de la stratégie des structures et du développement leur secteur d'activité, et inversement, la stratégie de développement et la connaissance d'un secteur d'activité étant au service de la création d'outils techniques adaptés aux structures,

- la présence d'un **pont entre les initiatives particulières d'associations et les dynamiques collectives au sein d'un secteur d'activité** : l'accompagnement est envisagé comme celui d'une structure inscrite au sein d'un collectif.

2.4 Conclusion

L'ensemble des acteurs évoque une **demande croissante** de la part des associations en matière de soutien et d'accompagnement. Certains ont évoqué la saturation de l'offre et des problèmes de gestion des flux de demandes émanant des associations.
De plus, les acteurs que nous avons rencontrés nous ont fait part des phénomènes de **méconnaissance** des associations locales des différents dispositifs et pratiques, et d'un manque de lisibilité des différentes pratiques.
Les acteurs sont en effet souvent amenés à diversifier leur offre, de manière à répondre aux besoins. La **clarification des pratiques** et de leurs logiques est donc un enjeu pour l'amélioration des réponses apportées à cette demande croissante émanant des associations, mais aussi pour amoindrir le sentiment de concurrence que les acteurs de l'accompagnement ressentent parfois entre eux.

2.4.1 Essai de typologie de l'offre

Dans le but de clarifier les logiques à l'œuvre dans l'offre d'accompagnement pour les associations, la première phase de l'étude devait aboutir à l'élaboration d'une typologie de l'offre selon différents critères (statut juridique des acteurs, couverture territoriale, accompagnement collectif ou individuel, niveau d'accompagnement, suivi effectué, domaines des compétences, etc).

- Une première distinction peut être effectuée en fonction des **publics bénéficiaires** des pratiques d'accompagnement, où l'on distingue :

    - Les **offres transversales**, ouvertes aux associations quel que soit leur secteur d'activité
        - Maisons des associations
          Certains points d'appui (et les réseaux de points d'appui),
          CRIB (depuis l'élargissement de leurs missions),
          Dispositif DDVA-MAIA
          France active
          Dispositif DLA

        Au sein de ce groupe, une autre distinction doit être faite pour les dispositifs **visant exclusivement la fonction employeur** des associations :
        - DLA
          France Active

    - Les **offres sectorielles**, propres à un secteur de la vie associative
        - CRIB avant leur élargissement
          Centres de ressources des politiques de la ville et autres centres ressources sectoriels
          Certains points d'appui
          Coordinations et fédérations associatives

- Une seconde distinction peut être faite en fonction du champ de **compétences apportées**, entre :

    - Les compétences **généralistes**, touchant à l'ensemble des aspects de la vie quotidienne des associations

- Maisons des associations,
  Points d'appui
  DLA
  CRIB
- Les compétences **spécialisées** dans un domaine particulier
  - Les MAIA (compétences des services de l'Etat et collectivités)
    France Active (compétences en ingénierie financière)
- Les compétences **mixtes**
  - Coordinations et fédérations associatives (compétences sur le fait associatif, mais aussi spécialisées par secteur)

➢ A partir d'un **croisement de ces deux axes** (publics bénéficiaires et compétences apportées) on peut identifier trois grandes logiques d'accompagnement :

- L'accompagnement **transversal** et **généraliste**

(Un accompagnement pour les associations quel que soit leur secteur d'activité, apportant des compétences généralistes)

- Les maisons des associations, au rayonnement communal ou local
  Les points d'appui, au rayonnement plus souvent départemental, voire régional dans le cas des réseaux de points d'appui
  Les CRIB, depuis leur élargissement

- L'accompagnement **transversal** et **spécialisé :**

(Un accompagnement pour les associations quel que soit leur secteur d'activité, apportant des compétences spécialisées)

- France active (ingénierie financière)
  Les MAIA (compétences des services de l'Etat et collectivités)
  DLA (fonction employeur des associations)

- L'accompagnement **sectoriel et mixte**

(Un accompagnement ouvert aux associations d'un secteur particulier, alliant compétences sur le projet associatif de manière générale, et compétences spécialisées dans un secteur)

- Coordinations et fédérations associatives

Les réseaux associatifs ont ainsi la particularité de se situer à la croisée de ces deux logiques, puisqu'ils développent un accompagnement généraliste à la vie associative, et sont spécialisés dans un secteur d'activité particulier.

2.4.2 La nécessité d'une approche territoriale et sectorielle de l'accompagnement

Vu du niveau national, avec les difficultés que cela comporte pour appréhender plus précisément les fonctions d'accompagnement de chacun des acteurs, nous n'avons pas pu aller plus loin dans la construction d'une typologie précise de l'offre d'accompagnement pour les associations.

En effet, au-delà de ces distinctions faites, qui mériteraient déjà d'être nuancées, la diversité des acteurs, les spécificités de leurs pratiques, la multiplicité des échelons de l'accompagnement (qui rend difficile la distinction entre la nature du soutien apporté par une structure et celle des dispositifs au cœur desquels elles s'inscrivent - réseaux de points d'appui, réseau des maisons des associations, C2RA, CNAR, répartition des fonctions d'accompagnement au sein des coordinations et fédérations associatives, etc.-) rendent difficile toute tentative de généralisation et ne permettent pas de classifier l'offre en fonction de critères précis.

- par exemple, une structure point d'appui peut être sectorielle, mais les réseaux de points d'appui développent un accompagnement transversal ;
- le DLA est appuyé d'acteurs sectoriels, les CNAR,
- des acteurs généralistes développent également des compétences spécialisées, voire s'entourent de compétences complémentaires (réseau de spécialistes, experts, consultants) qui permettent d'apporter une expertise spécialisée aux associations,
- etc.

Plus généralement, la territorialisation des politiques publiques, la présence de besoins associatifs spécifiques en raison des particularités régionales, les jeux d'acteurs inscrits sur ces territoires, et la décentralisation suscitant l'intervention croissante des collectivités territoriales dans le soutien aux associations ; créent des contextes de l'accompagnement associatif particuliers à des territoires et complexes à décrypter vu du national.

Les pratiques d'accompagnement sont ainsi à l'image de la vie associative, par nature diversifiées, et en transformation constante : la clarification ne peut dès lors s'envisager qu'à partir d'une approche territorialisée ou sectorialisée.

Nous verrons ainsi que sur des territoires pertinents, et au sein de secteurs, les fonctions d'accompagnement des acteurs ont pu être clarifiées, grâce à la mise en place de collaborations autour de la question, et la construction d'outils adaptés.

2.4.3 Les zones d'ombre du processus d'accompagnement : le modèle économique et les financements, l'appréhension des besoins, le suivi et l'évaluation des pratiques

- **Modèle économique et financement de l'accompagnement**

Lors de cette enquête est apparue une grande difficulté à clarifier les dimensions financières des pratiques d'accompagnement. Qui finance l'accompagnement des associations ? Combien cela coûte ?
Pour répondre à ces questions, nous disposons de peu d'éléments.
Pour le GIP-RIG, l'Etat intervenait dans le financement des travaux du GIP, mais pas directement dans le financement des structures porteuses. Néanmoins, les structures

habilitées ont été soutenues par des collectivités locales. Les éléments recueillis lors de l'enquête ne nous permettent pas d'identifier par qui et combien.
Les DDVA-MAIA font partie des missions des services déconcentrés de l'Etat (les DDJS) et entrent donc dans les crédits alloués à ces services par l'Etat.
Les CRIB sont labellisés mais le label ne s'accompagne pas d'un conventionnement avec l'Etat. En revanche, l'Etat attribue un poste FONJEP par structure porteuse d'un CRIB. Ici aussi, les collectivités interviennent parfois dans le financement de cette fonction.
Pour le mouvement associatif organisé, la question du financement des accompagnements pose également problème. En effet, sauf lorsque les réseaux disposent de financements publics fléchés sur la mise en place d'un dispositif spécifique d'accompagnement, les fonctions globales d'accompagnement qu'ils développent sont quasi-impossible à chiffrer.
Ainsi, on dispose d'éléments précis sur le coût de l'accompagnement associatif qu'à travers les chiffres sur le dispositif DLA[63].

Concernant la prise en charge du coût des accompagnements pour les associations demandeuses, la situation est opaque également. La plupart des prestations sont dites gratuites ; ceci étant, l'accès aux ressources est parfois conditionné par l'adhésion des associations à la structure porteuse. En outre, certaines prestations particulières sont payantes. Lesquelles ? Combien ? La diversité des cas de figure ne nous permet pas d'apporter des réponses probantes à ces questions.

Au total, le manque de données ne nous permet pas une analyse comparative des modèles économiques et des coûts de l'accompagnement pour les associations. Ce constat pose question. Alors que l'accompagnement apparaît comme une problématique centrale, la question des coûts, directs et indirects, et la question de la nature et du degré d'investissement des financeurs a émergé lors de l'enquête comme un point sombre à éclaircir.

- **La question des besoins**

L'un des axes du guide d'entretien concernait les modalités selon lesquelles les offres d'accompagnement se construisent, notamment le mode de recueil des besoins des associations. En effet, la connaissance des besoins associatifs apparaît comme une condition essentielle de l'efficacité des accompagnements proposés.
Comment connaître les besoins des associations ? Sur cette question, les acteurs de l'accompagnement mettent en avant une difficulté : une connaissance fine des besoins associatifs nécessite des procédures de recueil complexes, longues et coûteuses, donc difficiles à mettre en œuvre.
Ainsi, les procédures formalisées de recueil des besoins sont rares, et les éléments de connaissance que nous avons des besoins associatifs proviennent souvent des bilans dressés des différents dispositifs et pratiques.
Or,

- Ces besoins identifiés sont ceux qui ont fait l'objet d'une demande
- Cette demande a été traitée par un mode d'accompagnement particulier, qui ne passe pas toujours par un diagnostic consistant à identifier les besoins réels qui se cachent parfois derrière une demande particulière.

La connaissance des besoins réels en accompagnement des porteurs de projets est donc doublement biaisée dans les modes de connaissance actuels.

[63] Voir les bilans de l'Avise sur ce sujet.

Cet aspect apparaît comme un enjeu important pour l'amélioration du processus d'accompagnement et sa meilleure adéquation aux besoins associatifs.

- **La question du suivi des structures et de l'évaluation**

La question du suivi des structures est également apparue problématique dans les pratiques d'accompagnement.

- Pour les démarches ponctuelles, où le porteur de projet est en contact momentanément avec l'accompagnateur, ce dernier ne pouvant avoir une vue sur l'évolution du projet et sur l'impact de son intervention,
- Pour les démarches d'accompagnement plus formalisées, où le suivi apparaît comme l'une des étapes, le manque de temps et la complexité des méthodologies de mesure d'impact rendent cette étape parfois difficile.

Plus généralement, l'évaluation des pratiques d'accompagnement est un sujet complexe. En effet, mesurer l'impact des pratiques ne peut se faire qu'en mariant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, dont le choix est hautement stratégique. Cette question de l'évaluation est actuellement l'objet de nombreux débats.

Aussi, pour beaucoup, l'appréciation des besoins et l'évaluation des pratiques d'accompagnement se passent de manière informelle. Le **contact avec le terrain** pour les accompagnateurs permet ainsi un mode de recueil des besoins « par imprégnation », grâce à une écoute du secteur associatif et l'observation de son évolution.
De même le suivi d'un projet et son évolution dans le temps peuvent-ils être permis par la **territorialisation** (la proximité et l'existence de lieux où se croisent les acteurs de la vie associative permettent d'avoir des informations sur les évolutions d'un projet) ainsi que par **l'inscription au sein de réseaux** qui permettent un suivi des structures qui en sont membres.
Ceci étant, la question devient celle des conditions d'accès à ces lieux, ou du cas des associations qui ne sont pas regroupées en collectifs, ou fédérées.

On constate donc plusieurs « manques » dans les pratiques d'accompagnement aujourd'hui :

- La connaissance des besoins associatifs et le mode de recueil sur les territoires ou au sein des secteurs, permettant la construction d'une offre adaptée,
- Le suivi des structures dans le temps,
- L'évaluation des pratiques.

CHAPITRE 3

LA RECHERCHE DE COMPLÉMENTARITÉS : UNE QUESTION CENTRALE

Cet aspect a très vite émergé lors des entretiens avec les acteurs de l'accompagnement[64]. La diversité des pratiques, des acteurs, leurs spécificités et différents objectifs, constitue une richesse de l'accompagnement, et l'**uniformisation** des pratiques, que ce soit au sein d'un même dispositif, au sein du mouvement associatif organisé, ou pour l'ensemble des acteurs intervenant dans l'accompagnement n'apparaît pas souhaitable. C'est ainsi que la question de l'articulation des pratiques d'accompagnement est apparue comme un enjeu fondamental permettant une **harmonisation** des pratiques sur les territoires ou dans des secteurs particuliers. Cette optique permet ainsi de préserver les spécificités de chaque acteur, de mutualiser les pratiques, d'améliorer la fluidité entre besoins et ressources, sans appauvrir le processus d'accompagnement.

L'un des objectifs de la seconde phase d'enquête fut ainsi de préciser les enjeux de l'accompagnement au sein de trois secteurs (sport, éducation populaire, culture) et dans trois régions (Lorraine, PACA, Picardie), et de se pencher plus avant sur des pratiques de collaboration entre acteurs de l'accompagnement, afin de voir comment se construisent les complémentarités. Nous avons ainsi analysé cet aspect :

- **Au sein d'une même structure**
  L'articulation des fonctions de maison des associations, de point d'appui et DLA au sein de l'AGLCA à Bourg-en-Bresse

- **Sur un département**
  Le projet de pôle ressources départemental à la vie associative dans l'Ain

- **Au niveau régional**
  Le pôle d'utilité sociale (PLUS) en Lorraine,
  Le recensement des points d'appui à la vie associative en Picardie par le C2RA,
  La co-construction d'un plan d'accompagnement pour les structures de l'économie sociale et solidaire en PACA en partenariat entre le FSPVA et le C2RA.

- **Entre dispositifs publics et regroupements associatifs**
  Le portage collectif du DLA par le COJEP à Metz,
  Les pratiques de l'Ardeva Ile-de-France dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 10b,
  L'action de réseaux associatifs dans le cadre de la mission de CNAR.

[64] Voir à ce sujet les extraits d'entretiens, en annexe 4.

3.1 L'articulation au niveau territorial

3.1.1 Au sein d'une même structure et au niveau départemental : l'exemple de l'Ain

L'AGLCA[65] : maison de la vie associative, point d'appui et DLA à Bourg-en-Bresse

Cette association, née en 1966 a pour but de **favoriser le développement de la vie associative**, et articule de nombreuses fonctions de soutien :
- Maison de la vie associative : location de salles et bureaux, domiciliation, fichier des associations locales, parutions locales, documentation et affichage, accès internet, etc.
- Point d'appui[66] aux associations locales : information, orientation, conseil individualisé, formations collectives, fiches et guides pratiques, traitement informatisé de la paye
- DLA : accompagnement à la création ou la pérennisation d'emplois d'utilité sociale
- Autres **services** : reprographie et maquette, service audiovisuel…

La fonction de maison de la vie associative est avant tout basée sur les services ; la fonction de point d'appui permet un soutien plus individualisé et approfondi (conseil, orientation, formations, etc.) lorsque les besoins le nécessitent, et peut se faire de manière ponctuelle ou à plus long terme selon les cas ; et enfin la fonction DLA s'adresse aux associations employeuses et aux besoins en ingénieries techniques plus poussées. L'entretien avec les acteurs de cette structure montre la complémentarité des différentes fonctions d'accompagnement et la richesse des pratiques développées grâce à l'articulation entre elles, facilitées par la collaboration et la concertation des acteurs au sein de la même structure.

Le dispositif MAIA-RAIA

L'AGLCA est partie prenante du **RAIA** (Réseau d'Accueil et d'Information aux Associations), qui, à côté de la **MAIA** du département (interlocuteurs au sein des services déconcentrés de l'Etat et des collectivités territoriales), regroupe **une dizaine d'associations volontaires** qui participent à l'accompagnement des associations sur le département : l'ADDIM (association départementale pour la danse et l'initiative musicale), l'AICAR (association intercommunale d'animation rurale), l'association profession sports et culture, le Centre du bénévolat, le CDOS, la Fédération des centres sociaux, les Foyers ruraux, la FOL et l'UDAF.
L'accompagnement des associations de l'Ain fait donc l'objet d'un partenariat entre les services déconcentrés de l'Etat, des structures d'appui à la vie associative et des réseaux du mouvement associatif organisé.
Ce réseau se coordonne chaque année pour l'élaboration d'un **programme de formation des bénévoles du département**. Un recensement des compétences du réseau RAIA a également permis de construire un tableau de référence pour les associations qui recherchent un accompagnement, selon :
- Le **secteur** d'intervention des structures
- Les **étapes de la vie d'un projet où elles interviennent** (avant création, création ou développement)

[65] AGLCA (Agence pour la Gestion, la Liaison et le Conseil aux Associations) : http://aglca.asso.fr/
[66] L'AGLCA a été membre du GIP-Réseau Information Gestion dans les années 1990.

- Les **compétences** qu'elles apportent (aide à l'emploi, gestion, communication, services divers, etc.)

Le projet PRVA (pôle de ressources vie associative dans l'Ain)

- Contexte

Cette initiative de concertation entre acteurs de l'accompagnement est actuellement l'objet d'une étude visant à l'approfondir et la développer : **le projet de Pôle Ressource à la Vie Associative sur le département de l'Ain (PRVA),** ayant deux objectifs :

« Offrir aux acteurs associatifs de l'Ain une réponse adéquate, cohérente et la plus complète possible à leurs besoins en formation, accompagnement et d'éventuels besoins non repérés actuellement,

Chercher des réponses et modalités d'organisation adaptables pour tout ou partie, sur d'autres territoires de la région »

Cette initiative est soutenue par le Conseil Régional Rhône-Alpes, qui participe au comité de pilotage réunissant différents acteurs publics, des réseaux associatifs, et un centre universitaire.[67]

- Méthode

L'étude doit conduire à des préconisations sur les stratégies d'action possibles en matière d'accompagnement pour le département, à partir d'une analyse portant sur :

- La connaissance du territoire d'étude : dresser une situation du **territoire** (état des lieux du **tissu associatif**, des **offres** de formations existantes, des **dispositifs d'appui et d'accompagnement**, des **acteurs** intervenants dans la vie associative locale)

Dans l'état des lieux des offres existantes, des aspects tels que le type d'accompagnement (accueil, info-conseil, accompagnement, programmes de formations, conditions d'accès aux ressources) sont abordés.

- L'identification des besoins : faire émerger les besoins ressentis par les associations, en particulier pour identifier les besoins non couverts (entretiens collectifs avec des associations et questionnaires). Cette phase est actuellement en cours de traitement.

L'analyse des données recueillies devrait permettre de formuler des enjeux et préconisations pour la construction du PRVA, prévue en 2008.

[67] DDJS, Antenne régionale de l'Ain, ADDIM, AGLCA, profession sports et culture, CDOS, Centre universitaire de Bourg et de l'Ain, Ligue de l'enseignement.

3.1.2 Au niveau bi-départemental

La co-construction d'un plan d'accompagnement pour les structures de l'économie sociale et solidaire dans les Alpes du Sud

- Contexte

Au sein du FSPVA[68], dont l'une des missions est l'animation d'un réseau de pôles d'appui en région PACA, émerge une réflexion sur le positionnement des pôles par rapport aux autres acteurs de l'accompagnement et les axes de complémentarités à trouver entre eux. Le C2RA[69], dont l'une des missions est de favoriser les complémentarités entre dispositif DLA et réseaux associatifs, est associé à la démarche : l'objectif est de co-construire un plan d'accompagnement pour les structures de l'ESS sur deux départements : les Hautes Alpes et les Alpes de Haute Provence.

- Méthode

Réalisation d'un outil questionnaire permettant de **spécifier l'accompagnement apporté par chaque acteur** des deux départements. Ce questionnaire, très détaillé, comporte plusieurs rubriques :

Le type de **bénéficiaires**
Le **secteur** d'intervention
Les **modalités** d'intervention (information, formation, suivi, etc.)
Le **type d'appui** (projet de la structure, organisation interne, ressources humaines,
gestion, recherche de financements, etc…)
Le **territoire** géographique d'intervention
Les **coopérations** existantes avec d'autres acteurs de l'accompagnement

Suite à la réalisation de cet outil, un **repérage des acteurs de l'accompagnement** dans les départements a été effectué (fédérations, réseaux et collectifs associatifs, fédérations et réseaux de l'IAE, pôles d'appui, DLA, CRIB, comités de bassin d'emploi et comités d'expansion, plateformes d'initiatives locales, boutiques de gestion, etc). Le questionnaire leur a été envoyé.
L'objectif est ainsi à la fois de formaliser l'accompagnement dans ces deux départements, de favoriser les coopérations entre acteurs, et de construire un outil de communication en direction des porteurs de projets. Cet outil est aujourd'hui en cours de réalisation.
L'élargissement de cette méthode au niveau régional est également un objectif de cette démarche.

3.1.3 Au niveau régional

[68] Le FSPVA, Fonds de Solidarité et de Promotion de la Vie Associative, né en 1984, est un réseau de fédérations, unions et associations au plan régional en région PACA.
[69] Le C2RA en PACA est porté par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) : www.crespaca.org

Le recensement des dispositifs d'appui aux associations en Picardie

- Contexte

Le C2RA Picardie[70], porté par la CPCA, dans le cadre de sa mission de « contribuer au renforcement d'une politique régionale cohérente d'accompagnement aux activités et services d'utilité sociale », est à l'initiative d'une étude-action visant la construction d'une **base de données des dispositifs d'appui** aux associations dans la région. Cette étude a été confiée à deux cabinets de consultants, dans le but de :

- Constituer un **annuaire** détaillé des initiatives régionales existantes pour recenser l'offre de services aux associations,

- Décloisonner les interventions des acteurs de l'accompagnement,

- Rendre plus efficace et plus visible le dispositif d'appui aux associations et éventuellement les carences dans le réseau régional,

- Contribuer à **renforcer la légitimité** de l'ensemble des acteurs dans leurs missions.

- Méthode

Les opérateurs avaient pour objectifs de **repérer les principaux acteurs** du financement et de l'accompagnement des associations sur la région (collectivités, Etat, fédérations associatives, fondations, etc.), de **les mobiliser autour de l'outil** proposé, d'approfondir la question des **structures et dispositifs d'accompagnement** en région Picardie, notamment le type de prestations proposés par les réseaux associatifs, et enfin, de proposer un **rendu pédagogique** au service des associations de la région.
L'outil construit recense les structures d'appui notamment autour de deux axes :

- La **nature** de leur appui (accueil et orientation ; formation et qualification ; conseil et services ; financement ; représentation et animation)

- Les **publics bénéficiaires** (secteur d'activité ou structures généralistes)

Il est présenté sous forme d'annuaire accessible sur le site de la CPCA, composé de fiches-structures et de fiches-actions. Un travail d'actualisation et de valorisation est actuellement en cours sur cet outil.

[70] www.cpca-picardie.fr

Le pôle lorrain d'utilité sociale (PLUS)

- Contexte

Dans le cadre des réflexions suscitées par la mise en place du C2RA en Lorraine, la CPCA, la CRESL[71], le Conseil Régional, l'Etat et la CDC s'accordent sur l'opportunité de créer une structure qui, au-delà de cette mission C2RA, participera à la « **structuration d'un service d'intérêt général au bénéfice de l'accompagnement du secteur de l'utilité sociale** ». C'est ainsi que naît fin 2005 le PLUS, opérationnel depuis mai 2006, soutenu par une convention triennale avec l'Etat, et une convention d'objectifs avec le Conseil Régional.

- Missions du PLUS

- Favoriser la **qualification** des acteurs du champ de l'utilité sociale

- Organiser la **cohérence** des interventions

- Conduire des **réflexions partagées** afin d'améliorer les actions d'accompagnement

- Permettre une bonne **connaissance de l'économie sociale et solidaire, de l'IAE, et des ressources mobilisables**.

Son objectif est de constituer « avec l'ensemble des ressources associatives, un réseau régional d'accompagnement coordonné et optimisé » et l'association a pour mission de « fédérer les opérateurs intervenant en accompagnement ». Son action est donc au service des DLA, des porteurs de projets associatifs et créateurs d'emplois, des têtes de réseaux et des partenaires institutionnels des politiques de développement économique et de développement local (animation du réseau des DLA, pilotage de plans d'étude sur l'utilité sociale, organisation de forums thématiques, réalisation et promotion d'outils de communications et d'outils techniques, etc.)

- Premiers travaux

Les premiers travaux du PLUS ont consisté en :

- La réalisation d'une **cartographie** des prestataires DLA

- Une étude sur les **réseaux associatifs et leurs relations aux DLA**, notamment sur les accompagnements proposés par les réseaux et les modalités d'articulation souhaitées avec le DLA. L'objectif est de participer à la construction d'une **charte de bonnes pratiques** entre réseaux associatifs et DLA sur la région.

[71] Chambre Régionale de l'Economie Sociale de Lorraine : http://www.cres-lorraine.org/

3.1.4 Eléments d'analyse

Ces démarches ont en commun la volonté de clarifier et d'améliorer le processus d'accompagnement sur les territoires et d'organiser la complémentarité entre acteurs.

- ***Eléments de méthode***

Choisir une échelle pertinente
Pour l'Ain, c'est au niveau départemental que l'expérimentation a lieu, au niveau bi-départemental pour PACA, et au niveau régional pour la Picardie et la Lorraine. La question de la transposabilité des démarches sur d'autres territoires est une préoccupation commune quelle que soit l'échelle choisie.

Identifier les acteurs de l'accompagnement d'un territoire
En fonction du territoire, certains acteurs sont très investis, d'autres n'existent qu'au niveau local ou régional, de même des réseaux et regroupements associatifs sont propres aux territoires. L'approche territoriale permet donc d'identifier les acteurs qui apportent un soutien aux associations de manière plus poussée, et règle en partie la question du manque de visibilité.
Ainsi, cela permet la prise en compte des fédérations, unions et comités régionaux des réseaux du mouvement associatif organisé, mais aussi des associations départementales ou intercommunales.

Clarifier leurs fonctions d'accompagnement
Partant de cette identification, il s'agit de savoir plus précisément quel type de soutien les acteurs apportent aux associations. Pour cela, définir les dimensions de l'accompagnement est une étape indispensable. On voit que celles-ci sont un peu différentes selon les initiatives que nous avons présentées.
Cette action permet en outre de réfléchir à la répartition des ressources sur le territoire, en fonction de l'implantation de la vie associative, et donc à la manière de les rendre plus accessibles et éventuellement de constater des carences dans les services.

Organiser la collaboration
Les entretiens avec les acteurs ont montré la nécessité d'avoir des dispositifs dynamiques, donc réactualisés souvent (compétences par exemple, changements d'interlocuteurs au sein des réseaux). Pour cela, l'implication des acteurs de l'accompagnement et l'appropriation de l'outil construit, sont importantes.
L'émergence d'un consensus sur la démarche, son utilité, la valorisation des pratiques de chacun et des bénéfices pour le développement de la vie associative du territoire, apparaissent comme des conditions importantes de la réalisation des expérimentations. De même, se fixer des objectifs précis (organisation de réunions d'information, construction d'outils, etc.) permet l'implication des acteurs.
Les initiateurs de démarches ont ainsi parfois insisté sur l'atout que constituent des habitudes de travail en commun, pour permettre ce genre d'initiative ; et la capacité des structures porteuses à mobiliser les acteurs associatifs sur le territoire. Plus généralement, la concertation autour de la démarche, est importante, afin de négocier les complémentarités si nécessaire.

Informer les associations
Enfin, le but de ces démarches est d'organiser l'information en direction des associations afin qu'elles trouvent plus facilement les ressources adaptées à leurs besoins. La pédagogie du rendu de la démarche est ainsi un atout pour son efficience auprès des bénéficiaires potentiels des accompagnements.

- ***L'importance des partenariats***

Les démarches d'harmonisation de l'offre étant complexes et longues, la qualité des partenariats apparait déterminante pour leur efficacité. Ils sont à la fois techniques, financiers, et politiques :

En région **PACA** par exemple, la démarche associe les réseaux associatifs regroupés au sein du FSPVA, et la CRESS dans le cadre de ses missions de C2RA. La CRESS avait par ailleurs publié un annuaire des structures d'appui à la création d'activités d'utilité sociale, qui sera actualisé grâce à l'expérimentation menée, et le FSPVA a une tradition de relations suivies avec l'ensemble des pôles d'appui de la région.
En outre, le Conseil Régional, dans le cadre de son **PROGRESS** (Programme Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire), vise à « favoriser la mise en place d'un dispositif régional d'accompagnement des structures de l'ESS » afin d'appuyer davantage les structures du secteur. Il s'agirait de mettre en place un **« dispositif régional d'accompagnement »** composé de **« relais locaux d'accompagnement »** (RLA) pour consolider ou développer les activités des structures de l'ESS, pérenniser leurs emplois, trouver des réponses aux difficultés rencontrées, etc.

Dans l'Ain, l'**AGLCA**, en plus de son expérience longue en accompagnement de projets, a une tradition de partenariats avec les acteurs de l'accompagnement sur son département (notamment dans le cadre du RAIA). L'initiative est de plus soutenue par le Conseil Régional Rhône-Alpes.

En **Lorraine**, le PLUS est le fruit d'un partenariat entre les pilotes du dispositif DLA, le Conseil Régional, et les représentants politiques de l'économie sociale, la CRESL et la CPCA. La CPCA travaille par ailleurs à la création de ponts entre les acteurs de l'accompagnement et à l'information des associations sur les ressources disponibles (réunions d'information).
Le Conseil Régional a également une tradition de soutien à la vie associative : « soutenir la vie associative » constitue l'une des orientations stratégiques 2006-2010 (programme Irelis ; ILE : initiative lorraine pour l'emploi dans le cadre duquel des contrats de projets ont été signés avec des têtes de réseaux associatives sur des objectifs partagés, etc.)

En **Picardie**, la complémentarité est recherchée entre les vocations de la CPCA et ses missions en tant que C2RA : l'annuaire construit regroupe ainsi l'ensemble des acteurs de l'accompagnement et du financement de la région, acteurs institutionnels, associatifs, fédérations et regroupements, etc.
La CPCA participe par ailleurs à l'organisation des Assises Régionales de la vie associative du Conseil Régional, qui se traduit notamment par la consultation des associations picardes par questionnaire, et l'organisation de forums de la vie associative dans les 16 Pays de la région picarde.

Ainsi, l'inscription dans des dynamiques plus générales autour de l'accompagnement et du soutien à la vie associative où s'impliquent une diversité d'acteurs, favorise la mise en œuvre de ces démarches.

- ***<u>Une réflexion sur l'offre pour se rapprocher des besoins</u>***

Cette réflexion sur les processus d'accompagnement sur les territoires permet de s'interroger sur la question des besoins associatifs, dont nous avons vu qu'elle était importante pour l'adaptation des offres d'accompagnement.

Dans l'Ain, l'étude sur le projet de PRVA s'interroge ainsi sur les modalités selon lesquelles ont peut « faire descendre » les informations sur l'offre d'accompagnement aux associations, ainsi que « faire remonter » leurs difficultés et besoins. L'étude a ainsi choisi les **CDRA**[72] comme échelle pertinente, comme échelon relais entre l'échelon départemental et les associations locales. Le PRVA aurait ainsi un rôle de plateforme, de réorientation vers les ressources pertinentes. Mais l'étude constate que l'échelle de référence pour les associations est le plus souvent la commune. Ainsi, l'idée de tenir des permanences des CDRA dans les communes ou intercommunalités du département est évoquée.

En Picardie, un travail est organisé à l'échelle des 16 **Pays** composant la région, et un projet de la CPCA vise à former des **GAP (groupes associatifs de Pays)** qui seraient des relais afin de faire remonter les besoins des associations. Cette démarche s'inscrit dans le cadre des Assises Régionales de la vie associative, organisées en partenariat avec le Conseil Régional, pendant lesquelles sont organisés des forums de la vie associative dans les Pays de la région.

Ainsi, l'émergence des questions concernant l'articulation des offres semble permettre de se rapprocher des besoins et de réfléchir aux moyens de les appréhender, notamment par l'instauration de relais et le choix d'échelles territoriales pertinentes. **La connaissance du tissu associatif et des besoins semble en effet, au-delà de l'articulation des offres, l'une des conditions essentielles de l'efficacité des pratiques d'accompagnement sur les territoires.**

[72] Depuis 1993, la Région Rhône-Alpes a mis en place un dispositif d'aide au développement des territoires sur des thèmes précis tels que l'économie, le tourisme, l'agriculture, la culture... : les Contrats de Développement Rhône Alpes (CDRA). Sur le département de l'Ain, il y a 7 CDRA. Ils sont été pris comme échelle de référence pour l'étude sur la vie associative dans le département.

3.2 Réseaux associatifs et dispositifs publics

3.2.1 L'action de l'ARDEVA[73] Ile-de-France dans le cadre de la sous-mesure 10B de l'objectif 3 du Fonds Social Européen.

- Contexte

L'Ardeva est conventionnée depuis 2002 dans le cadre de cette mesure par la Préfecture de Région pour assurer l'animation et l'information du dispositif, aider au montage des projets et en assurer le suivi et l'évaluation, et enfin assurer l'instruction des demandes et la gestion des fonds alloués aux projets.

- Méthode

L'Ardeva a ainsi mis en place un **comité d'accompagnement**, composé des accompagnateurs de son réseau, permettant de les former, d'échanger sur leurs pratiques et difficultés rencontrées, de mettre en place des outils et procédures adaptés et de préparer les comités de sélection au cours desquels sont choisis les micro-projets qui seront accompagnés dans le cadre du dispositif.
La signature d'une « **Charte de l'accompagnement** des porteurs de micro-projets 10B » a formalisé leur collaboration, en fixant à la fois les **principes et valeurs partagées** qui constituent la toile de fond de leurs interventions (conformité aux principes de l'éducation populaire et aux règles de fonctionnement de la mesure du FSE, adaptation des accompagnements aux besoins, respect du projet de l'association, libre choix du réseau accompagnateur par l'association, etc.) ainsi que les **modalités pratiques** de l'accompagnement (accompagnements en amont et en aval des comités de sélection, choix des intervenants, procédure pratique, suivi).

- La question de l'articulation

Cette initiative est un exemple de **participation d'un réseau associatif à la mise en place d'un dispositif public**, et l'affirmation d'une spécificité d'intervention (fonctionnement collégial, appui sur une organisation en réseau, mobilisation de compétences au sein du réseau, échange de pratiques, affirmation de valeurs, etc.)
La charte de l'accompagnement vise ainsi « à favoriser la mise en place, le développement et le renforcement de micro-projets associatifs » ainsi qu'à « instaurer une dynamique partenariale et coopérative entre l'Ardeva et les membres de son réseau ». C'est ainsi que l'Ardeva articule les objectifs d'un dispositif public avec les siens (« ces actions d'accompagnement (…) participent ainsi largement au développement de la vie associative en Ile-de-France, ce qui est l'objet même de l'Ardeva »[74]) et sa spécificité (fonctionnement en réseau).

[73] Association Régionale pour le Développement de la Vie Associative, l'ARDEVA est un regroupement de réseaux d'éducation populaire, de l'insertion sociale et par l'économique, du développement social et culturel, de l'environnement et du cadre de vie, né en 1990.
[74] « L'Europe 10B des associations », lettre du réseau des porteurs de projets de l'Ardeva, mai-juin 2005.

3.2.2 Le portage collectif du DLA par le COJEP (Carrefour des Organisations de Jeunesse et d'Education Populaire), à Metz

- Contexte

Le COJEP est un regroupement de fédérations et mouvements d'éducation populaire en Moselle, né en 1961[75]. Instance de promotion de la vie associative et fédérative, le COJEP a été à l'initiative de la **création d'associations au service** de la vie associative : un centre de formation des cadres de la vie associative (l'ADEPPA, en 1963), la maison des associations de Metz, le centre de renseignement et d'information jeunesse famille (le CRI-BIJ[76]), le groupement d'employeurs (GEVA[77]). La création prochaine d'un portail de services à la vie associative en Moselle[78], se situe dans le prolongement de cette mission.

- Méthode

Le DLA est porté par le COJEP à travers un **comité exécutif** réunissant le président du COJEP, les deux salariés du COJEP (chef de projet et assistante de direction), ainsi qu'au moins quatre **accompagnateurs de projets** issus des réseaux du COJEP (responsables associatifs bénévoles et cadres associatifs salariés choisis en fonction de leur compétence et des dossiers traités). Au total, le travail est réparti entre les salariés du COJEP et les accompagnateurs de projets de son réseau en 2,5 emplois en équivalent temps plein (ETP), dont une partie est réalisée par les fédérations. Le comité exécutif intervient lors de l'élaboration du diagnostic et du plan d'accompagnement, ainsi que lors du suivi des ingénieries.
Le DLA est entouré par un **comité de pilotage** associant la DDTEFP, la DDJS, le Conseil Régional, le Conseil Général, la CRESL, la CPCA, la CDC et la CAF. Son **comité d'appui** est composé de personnes ressources des services de l'Etat, (dont la MAIA avec laquelle le COJEP a développé une collaboration), de personnes ressources de l'économie sociale (le CDOS et l'UDAF étant membres permanents), des **collectivités** (Conseil Régional, Conseil Général, structures intercommunales) et de personnes expertes (réseau des missions locales, banques mutualistes et mutuelles, Lorraine Active)

- La question de l'articulation

L'une des vocations du COJEP est de constituer une force de proposition pour la création d'outils et de structures de soutien au service du développement de la vie associative ; et c'est dans cette perspective que lors de la mise en place du DLA il a souhaité s'impliquer dans le dispositif. Le portage du DLA par le COJEP correspond ainsi au croisement des possibilités offertes par un dispositif public avec les orientations d'un mouvement associatif.
Il a choisi un mode de fonctionnement collectif, adapté à sa nature de regroupement associatif, et souhaite affirmer sa spécificité au sein d'approches non seulement techniques et économiques, mais aussi qualitative des projets associatifs, et de leur dimension éducative. La vocation d'une telle démarche est ainsi de se situer à la croisée entre les valeurs défendues par un regroupement associatif, ses capacités techniques ; et les dispositifs de soutien initiés par l'État.

[75] Le regroupement s'appelle alors le COJM (Carrefour des Organisations de Jeunesse de Moselle) puis prendra le nom de COJEP.
[76] CRI-BIJ : Centre de Renseignement et d'Information – Bureau Information Jeunesse, créé en 1972.
[77] GEVA, Groupement d'Employeurs de la Vie Associative, crée en 1972.
[78] www.assosconseils.org

3.2.3 Réseaux associatifs et dispositif DLA : la mission de CNAR[79]

- **Contexte**

La place des réseaux associatifs dans les dispositifs publics d'accompagnement s'est posée avec une acuité particulière dans le cadre du dispositif DLA.
Mis en place par le ministère de l'emploi, les porteurs de DLA ont souvent été choisis sur la base des partenariats de ce ministère, laissant peu de place, au départ, aux réseaux de la CPCA.
En 2004, un accord cadre « relatif au développement et au pilotage du réseau d'accompagnement des emplois et activités d'utilité sociale » a été signé pour trois ans entre l'Etat, la CDC et la CPCA. Il reconnaît le rôle clé des réseaux d'associations et de leur implication pour la réussite du dispositif : « considérant (…) qu'un tel réseau n'atteindra l'objectif de fournir un accompagnement de qualité à ses destinataires que si ceux-ci, leurs représentants, les lieux et institutions ressources qui leur apportent déjà des appuis, sont régulièrement et de manière formalisée associés à la construction, au pilotage et à l'animation du réseau ». La mallette des pilotes régionaux contient ainsi l'idée de « faire en sorte que les réseaux s'approprient le dispositif pour qu'ils l'intègrent dans leurs fonctions d'animation et d'appui à leurs membres, mais aussi pour leurs stratégies de développement ».
La CPCA nationale devient ainsi membre du comité de pilotage du dispositif.
Lors de l'installation des C2RA, certaines CPCA régionales ont été conventionnées, de même certaines ont été associées aux comités de pilotages régionaux. La création des CNAR correspond également à la volonté de participation des réseaux dans le dispositif.

- **Nature et mission[80]**

Les acteurs sectoriels qui apportaient déjà à leur secteur un appui se sont regroupés pour porter, autour d'un chef de file, la fonction de CNAR. C'est ainsi que :

- Le CNAR **environnement**, dont la coordination générale est confiée à l'**UNCPIE**[81], est animé par un collectif national de sept réseaux (comité technique),
- Le CNAR **action sociale, médico-sociale et santé**, est animé par **l'UNIOPSS**[82],
- Le CNAR **culture**[83] est composé de fédérations professionnelles nationales du secteur associatif de l'art et de la culture, signataires d'un « contrat d'association » précisant les conditions de ce regroupement. Il est coordonné par un opérateur délégué, l'association **Opale**, qui travaille depuis 1988 sur la valorisation et l'accompagnement d'associations culturelles.
- Le CNAR **sport**[84] est animé par le **CNOSF**,
- Le CNAR **financement**[85] est animé par **France Active**.

Leurs cinq principales missions sont :

- De **mobiliser les représentants nationaux, régionaux, départementaux et locaux du secteur associatif** afin qu'ils se rapprochent des DLA et C2RA en vue de participer à la définition des objectifs et des accompagnements devant être réalisés dans le secteur,

[79] Centres Nationaux d'appui et de ressources.
[80] Informations extraites de la présentation générale des CNAR, document Avise, décembre 2005.
[81] UNCPIE : Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement. www.cpie.fr
[82] www.uniopss.asso.fr
[83] www.culture-proximité.org
[84] http://cnar-sport.franceolympique.com/
[85] http://solfia.org/

- D'assurer un **soutien en direction des DLA et C2RA**
- De mettre à disposition ou de créer des **outils méthodologiques** permettant une meilleure compréhension des enjeux et modes de fonctionnement du secteur,
- L'observation, l'analyse et l'évaluation de l'action des DLA et C2RA dans le secteur,
- De construire des **partenariats** afin de développer les activités du CNAR.

La mission du **CNAR financement** est particulière en raison de sa mission transversale sur le financement (informer les associations sur les outils de financements existants, élaborer des réponses adaptées à la structuration financière des projets associatifs, qualifier le réseau sur les aspects financiers, etc.). Plus généralement, il doit « jeter les bases d'un réseau de financement complémentaire au réseau d'accompagnement existant ».

- **La question de l'articulation**

Les CNAR vont ainsi développer leur action dans le sens d'un partenariat entre réseaux associatifs et dispositifs DLA, visant à agir au service du dispositif en le renforçant d'expertises sectorielles et spécialisées, et inversement, à intégrer le dispositif DLA dans les ressources en accompagnement mobilisables par un secteur. Il s'agit plus généralement d'organiser les complémentarités entre les offres de soutien ou d'accompagnement présentes au sein des réseaux ou fédérations et le dispositif d'accompagnement DLA.

Cette articulation se traduit par des actions spécifiques, dont voici quelques exemples :

Identification de prestataires potentiels issus de l'économie sociale et solidaire

- fichier prestataires du CNAR environnement

Montage d'accompagnements collectifs de réseaux en lien avec les DLA et C2RA ou d'outils en direction des associations du secteur

- Exemple du projet « utilité sociale » du CNAR environnement visant à l'élaboration du DEVUSE : démarche d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des projets et structures œuvrant dans le secteur de l'environnement

- Accompagnement collectif des ligues régionales en Picardie en matière de structuration interne et d'optimisation des services rendus aux adhérents ; mise en place d'un plan sectoriel d'accompagnement en région centre en expérimentation auprès de 10 ligues sportives, auxquels participe le CNAR sports.

- Fiches pratiques de gestion du CNAR action sociale (généralités et secteurs, comptabilité, fiscalité, gestion financière, régulation, tarification, modes de coopération)

Réalisation d'études sur un secteur

- Enquête du CNAR action sociale sur l'accès des associations sanitaires et sociales aux aides à la viabilité économique

- Etude sur des organisations de l'aide à domicile par le CNAR financement

Élaboration d'outils et pratiques permettant une qualification des acteurs du dispositif DLA aux spécificités des secteurs d'activités

- Carnets de pratiques en accompagnement du CNAR environnement

- Évaluation du DLA dans le secteur culturel réalisé par le CNAR culture ; grille d'analyse d'une association culturelle ; fiches repères sur des filières spécifiques du secteur, rencontre avec des prestataires DLA dans le secteur culturel organisée par la CNAR culture

Plus généralement, les CNAR traduisent ainsi dans leur action la recherche d'optimisation d'un dispositif public en organisant la collaboration avec les réseaux associatifs des différents secteurs, en organisant sa complémentarité avec les orientations stratégiques des réseaux.

CHAPITRE 4

LES PROPOSITIONS DE LA CPCA

Validées par le conseil d'administration de la CPCA du 13 mars 2008.

Proposition n°1 : Se positionner nationalement sur les enjeux de l'accompagnement

Motifs - Les transformations accélérées de l'environnement associatif et de l'engagement citoyen érigent la question de l'accompagnement en enjeu central. La vie associative, et plus largement le « fait associatif » (y compris dans ses nouvelles formes et modalités) ne se développeront à l'avenir qu'à l'aide de dispositifs d'accompagnement diversifiés, efficaces et réactifs. Dispositifs qui devront faire le lien entre l'organisation des mouvements associatifs au niveau national et les attentes et besoins des initiatives associatives territorialisées. De plus, l'interaction entre les projets associatifs et leur environnement est fondamentale. A ce titre, l'inscription de ces projets associatifs au cœur de dynamiques territoriales et collectives – notamment à travers les réseaux associatifs – est essentielle.

Objectif - Affirmer l'accompagnement « par et pour les associations » comme enjeu majeur du renforcement et du développement de la vie associative

Moyen – Un positionnement de fond

La liberté d'association est un fait majeur de notre démocratie en ce sens qu'elle permet aux citoyens d'exercer leurs droits. De fait, la vie associative est la première force citoyenne du pays en termes de création de projets, de ressources humaines mobilisées et de mesure de la confiance de la population. Elle est également devenue la première économie privée – non lucrative – du pays. Autrement dit, une force économique et citoyenne considérable.

Avec environ 30.000 nouvelles créations nettes annuelles et 2,5% de croissance économique par an, la vitalité du phénomène associatif ne se dément pas depuis une dizaine d'années. Ce renouvellement et ce rajeunissement des projets et des ressources humaines associatives témoignent du désir d'engagement de la population dans l'action collective de proximité. Une tendance qui s'accompagne d'une évolution des motivations autour de logiques de sociabilité plus restreintes, plus volatiles. En ce sens, l'évolution de la société résulte de la vie associative comme celle-ci agit sur le secteur associatif lui-même.

C'est pourquoi la question de l'accompagnement des associations est devenue une question centrale pour l'avenir du monde associatif.

Les attendus sont cependant complexes et nécessitent une vision globale du sujet. Il s'agit en effet de penser l'accompagnement selon plusieurs angles : l'évolution structurelle de l'organisation des mouvements associatifs, l'évolution de l'organisation territorialisée de la vie associative et de ses activités, l'évolution des modèles économiques associatifs. Par ailleurs la question de l'accompagnement est aujourd'hui largement traitée par une variété d'offres publiques et privées, nationales et locales. Celles-ci déterminent une variété de contextes avec lesquels il faut pouvoir composer.

Si les interactions – subies ou choisies – entre les offres externes et les capacités du mouvement associatif organisé ont produit et produisent des réponses aux différents contextes territoriaux, la CPCA veut rappeler le sens politique qu'elle donne à la problématique de l'accompagnement. Ceci, dans la perspective d'une concertation nationale sur le sujet.

Notre pays connaît la particularité d'un fort pourcentage de regroupement et/ou d'affiliation des associations. Selon le laboratoire Matisse (CNRS), 56% des associations françaises

appartiendraient à des réseaux. Cette organisation du monde associatif, si elle reste un acte volontaire et libre, est une des conditions de la pérennité et du développement des projets associatifs. Les associations fédérées ou regroupées disparaissent moins que les autres et se développent mieux. Il ne s'agit pas du résultat d'une quelconque logique corporatiste ou protectionniste, mais bien du constat qu'ensemble on est plus fort et on va plus loin. Ce qui se joue là, ce sont des mécanismes de capitalisation des bonnes pratiques et de mutualisation de moyens. Les logiques militantes de partage et de confrontation des idées favorisent également une « montée en généralité » des projets individuels et collectifs. C'est dans ce cadre que l'association peut contribuer à la définition de l'intérêt général dans la sphère publique et dans le champ politique.

Tout en ayant conscience des limites et des faiblesses de l'organisation du mouvement associatif, nous pensons que celle-ci reste une contribution première à la résolution des problématiques de l'accompagnement. Première et même principale au point qu'une politique publique d'accompagnement doit être d'abord pensée comme une action d'accompagnement PAR ET POUR les associations. Le temps des contournements et des externalisations doit cesser si l'on veut que l'action publique soit efficace dans le temps et dans l'allocation des moyens. Ceci exige une grande responsabilité des mouvements associatifs au regard de deux paramètres : la satisfaction des besoins de l'ensemble de la vie associative ; les logiques spécifiques des bailleurs publics et privés.

Première et principale ne veut pas dire exclusive. Nous prenons acte de la diversité des acteurs de l'accompagnement et du fait qu'aucun d'entre eux ne peut prétendre détenir seul les clés de l'accompagnement des associations. Nous prenons acte des résultats de la première étape de l'action publique – d'Etat ou décentralisée – qui a cherché à objectiver des logiques d'accompagnement au niveau national et dans les territoires. Ces dispositifs se superposent et croisent la spécificité des offres et demandes des mouvements associatifs. Ces derniers ont dû eux-mêmes objectiver leurs capacités d'accompagnement pour exister en tant qu'acteur-prestataire ou valoriser ce qu'ils faisaient déjà auprès de leurs membres. Alors que nous avons dépassé les réactions systématiquement contestataires et que l'interaction entre les offres externes et les capacités du secteur commencent à produire une redéfinition de l'action publique, nous souhaitons engager maintenant une deuxième étape de l'action publique relative à l'accompagnement par et pour les associations.

La nouvelle étape de l'action publique doit commencer par une concertation nationale sur le sujet du développement durable de la vie associative. Cette concertation devra prendre connaissance de l'existant, de la « richesse et de la variété » des offres sur les territoires tout en cherchant à définir les éléments de référence de l'accompagnement. En effet, la territorialisation de l'accompagnement ne peut pas se résumer une logique du « laisser faire ». Elle s'organise nationalement et territorialement avec tous les acteurs concernés, en premier avec les acteurs associatifs organisés. L'enjeu de la concertation revient également à mesurer combien l'accompagnement dans la durée des projets associatifs est déterminant pour leur développement. De fait, les offres des mouvements associatifs doivent représenter une capacité globale d'accompagnement dans le long terme pour les associations. Ce point constitue leur principale plus-value à la différence des offres externes qui demeurent souvent ponctuelles ou liées au démarrage des projets. L'enjeu de la concertation touche également à la question clé de la subsidiarité, c'est-à-dire à la mutualisation – à tous les niveaux de l'organisation associative – des offres d'accompagnement par et pour les associations. Là encore, la mutualisation ne se décrète pas, elle s'organise en responsabilisant les acteurs associatifs. Par exemple en leur donnant les moyens de valoriser leur réflexions et programmes sur le sujet. Force est de constater aujourd'hui, à quelques rares exceptions près, que les fédérations, coordinations ou regroupements associatifs ne peuvent pas faire financer le volet accompagnement dans le cadre de leurs conventions d'objectifs avec l'Etat. La valorisation de ce service aux membres est considérée comme du fonctionnement interne. A partir de cette logique, le financement des activités d'accompagnement relèverait des ressources propres de l'association. Il faut en finir avec cette hypocrisie et réhabiliter – sous conditions d'objectifs et d'évaluation des processus et des résultats – un financement de la fonction d'accompagnement par et pour les associations.

Cette concertation nationale est un préalable à la définition d'objectifs partagés concernant l'action publique d'accompagnement par et pour les associations. Elle devrait amener à la formalisation d'engagements réciproques sur le sujet dans la logique de la Charte des engagements de 2001. Elle pourrait en constituer une déclinaison thématique. Cette formalisation générale permettrait ensuite d'engager des déclinaisons au niveau des territoires et des secteurs associatifs. Sans exclusive (avec la participation de tous les acteurs concernés), orientée principalement par et pour les mouvements associatifs, cette concertation nationale et territoriale ouvrirait la voie à une nouvelle étape du développement associatif dans notre pays.

Cette position préalable aboutit aux premières précisions suivantes :

1) Une définition de la notion d'accompagnement par et pour les associations

L'accompagnement par et pour les associations implique l'intervention des compétences associatives en réponse aux besoins des associations permettant le développement ou la consolidation de leurs projets.

Cette définition est une contribution à la définition plus large de « l'accompagnement pour les associations » qui implique d'autres acteurs. Elle ne donne pas une vision exclusive des réponses par rapport à des logiques d'affiliation. Elle ne donne pas non plue une vision prédéfinie du modèle économique de la compétence et de la réponse associative. Sa finalité reste centrée sur le projet associatif indépendamment de toute autre logique (financière, prestataire, employeur…).

2) Une définition des objectifs fondamentaux du processus d'accompagnement par et pour les associations

L'articulation de deux dimensions inséparables :

- le développement et la consolidation du projet associatif
- la professionnalisation des acteurs

3) La prise en compte des limites et obstacles à la réalisation de ces objectifs

L'objectif de valorisation de l'accompagnement par et pour les associations est un objectif de long terme compte tenu d'un certain nombre de limites et d'obstacles que le mouvement associatif organisé doit analyser et dépasser :

- le problème de lisibilité des pratiques
- l'importance de la demande et la diversité des besoins
- la question de la qualification des acteurs
- la question de la pérennité de l'offre
- la question du suivi
- le manque de concertation entre acteurs et les logiques de concurrence
- les phénomènes d'interaction entre l'offre interne et les dispositifs externes
- la diversité et la faiblesse des modèles économiques

4) La valorisation du mouvement associatif organisé et ses spécificités

Considérant que l'accompagnement ne peut être envisagé seulement à travers des démarches dispersées auprès d'associations particulières ; le rôle des regroupements associatifs comme ressources et outils de capitalisation au sein du processus d'accompagnement, est essentiel.

- la double mission des regroupements : animation et soutien
- le soutien collectif comme dimension fondamentale de l'accompagnement
- l'expertise des réseaux au service de pratiques individualisées
- le sens au service de la technique, la technique au service du sens
- l'interdépendance des dimensions qualitatives et quantitatives

- l'inscription des structures dans des dynamiques collectives
- les atouts des réseaux pour l'appréhension des besoins et le suivi des structures
- la plus-value de la participation des regroupements à la mise en place des dispositifs publics

5) L'articulation des offres comme question centrale

- Au niveau territorial
- Au sein des secteurs

Notre position globale entend servir de base à la sensibilisation des pouvoirs publics. Elle apporte un éclairage sur des enjeux tel que le renforcement de l'animation des dispositifs publics et l'importance des liens entre ces dispositifs et les acteurs du mouvement associatif. Notre position souligne également la nécessité de renforcer les capacités d'accompagnement des réseaux de la CPCA, par exemple à travers un partenariat autour d'un programme de travail tel que présenté ci-dessous.

Proposition n°2 : Animer une réflexion interne aux coordinations et têtes de réseaux

Motifs - L'accompagnement constitue un instrument politique au service du renforcement et du développement des différents secteurs. A l'heure où les financements reposent moins sur le fonctionnement que sur l'activité, l'accompagnement représente également un enjeu majeur du partenariat des têtes de réseaux (et de leurs membres) avec les pouvoirs publics.

Objectif - Formaliser, rendre visible et qualifier l'offre du mouvement associatif organisé

Moyen - Des pratiques et outils communs

1) Impulser des pratiques

Ces pratiques seraient notamment :

- la formalisation de la fonction d'accompagnement ou de soutien dans le rapport d'activité des structures ;
- la formalisation de la part de la cotisation des membres dédiée aux actions d'animation et de soutien ;
- l'organisation de rencontres collectives au sein des réseaux afin d'informer et de faire remonter les besoins ;
- la création d'outils de communication interne avec les membres sur le thème de l'accompagnement (forums internet).

2) Se doter d'outils communs

- Un outil de **recensement des compétences** au sein des réseaux

Cet outil pourrait s'inspirer des travaux évoqués dans le rapport, en partenariat avec les acteurs qui les ont construits.

- Un outil de **promotion de l'offre du mouvement associatif organisé** élaboré à partir du recensement des compétences (plaquettes de présentation avec trame commune ou fiches secteurs ou fiches structures).

Cet outil pourrait s'inspirer des fiches sectorielles construites dans le cadre de l'étude et viserait à :

- préciser les **enjeux** de l'accompagnement dans le secteur ;
- identifier les **compétences** internes et personnes ressources ;
- identifier les **interlocuteurs référents** sur les questions d'accompagnement (« relais accompagnement ») ;

- identifier les **fonctions d'accompagnement collectif** (information, formations, etc.) ;
- identifier les dispositifs plus spécifiques **d'accompagnement individualisés** mis en place ;
- spécifier **l'ouverture des pratiques** (réservées aux membres, participation financière, etc.)

- Un **référentiel méthodologique ou l'identification d'éléments « métier »** des pratiques d'accompagnement visant à qualifier l'offre des réseaux
  (Tels que l'écoute, la centralité du projet, la fonction de diagnostic, la neutralité, la fonction d'orientation, l'évaluation de la durée de l'intervention, la communication, le suivi, l'évaluation de la démarche, etc.)

Ces outils devraient permettre un positionnement des membres de la CPCA aux différents échelons territoriaux, et faciliter la construction de collaboration avec d'autres acteurs de l'accompagnement, telles que décrites ci-dessous.

Compte tenu de la dynamique collective instituée lors de cette recherche-action au sein de la CPCA, cette dernière pourrait constituer une plateforme d'échange, de capitalisation, de ressources et d'impulsion vers ses réseaux pour l'ensemble de la démarche présentée ici.

Proposition n°3 : Impulser ou participer à des démarches de collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement

Motifs - Compte tenu de la nécessité d'une approche territoriale de l'accompagnement afin d'organiser les complémentarités entre acteurs et de la nécessité d'améliorer la qualité des soutiens aux associations, et compte tenu de la plus value des accompagnements délivrés par les réseaux, les partenariats avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement sont à rechercher et à impulser.

Objectif – Améliorer l'accompagnement des associations, clarifier les pratiques et positionner les réseaux associatifs sur les territoires

Moyen – Des plateformes territoriales

Dans un premier temps, des **rencontres** réunissant les acteurs de l'accompagnement d'un territoire visant à :

- s'informer mutuellement sur les pratiques,
- construire et négocier des complémentarités,
- créer des outils ou évènements visant à informer les associations sur les ressources disponibles.

Ces rencontres pourraient aboutir dans un second temps à :

- des **programmes de travail** commun réunissant les acteurs dans le but de construire des **plans d'accompagnement** formalisés et adaptés sur les territoires.

- des **partenariats plus ciblés**, notamment avec des acteurs de l'accompagnement généraliste de proximité (maisons des associations, points d'appui, etc.) afin de renforcer la qualité des accompagnements proposés. Par ailleurs, valoriser la plus-value des regroupements associatifs en matière de soutien serait envisagé dans ces lieux.

Sur ce point, les expériences menées dans certaines régions peuvent servir de base de méthode et de réflexion.

Annexes

Annexe 1 – Plaquette de présentation de la recherche action pp.61-63

Annexe 2 – Liste des personnes interviewées pp.64-65

Annexe 3 – Guide d'entretien p.66

Annexe 4 - Extraits d'entretiens pp.67-69

Annexe 5 – Grille d'analyse générale des dispositifs p.70

Annexe 6 – Fiches de synthèse et articles sur des dispositifs d'accompagnement des associations pp.71-77

Annexe 7 – Origines et applications du terme « accompagnement » pp.78-79

Annexe 8 – Liste des participants et compte rendu de la réunion du 4.07.07 pp.80-89

Annexe 9 – Fiche « l'accompagnement des associations sportives » pp.90-99

Annexe 10 – Ressources documentaires pp.100-103

Annexe 11 – Sigles utilisés p.104

conférence permanente des coordinations associatives

L'accompagnement pour les associations

Une recherche action de la CPCA en collaboration avec la Fonda

Contexte

La CPCA est l'instance représentative du mouvement associatif organisé. Dans le cadre de sa mission de représentation et de propositions, elle a noué un partenariat avec le Ministère de l'Emploi (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) relatif au suivi et au pilotage du dispositif local d'accompagnement (DLA). La réalisation d'une recherche-action sur les activités d'accompagnement et de soutien délivrées par le secteur associatif lui-même est un des principaux objectifs de ce partenariat.

Plus généralement, cette recherche-action vise à pallier l'insuffisante réflexion de fond et le manque de visibilité et de lisibilité des pratiques en matière d'accompagnement associatif. Il s'agit ainsi de mieux en comprendre les enjeux et les particularités de manière à promouvoir, au sein du mouvement associatif et auprès de ses partenaires, la fonction-clé du développement de la vie associative que constitue l'accompagnement.

Pourquoi une recherche-action sur l'accompagnement ?

A partir des conclusions de ce travail, la CPCA souhaite définir les bases d'une position collective à l'ensemble des coordinations pour :

- *Identifier les grandes caractéristiques et spécificités de l'accompagnement associatif.*
- *Donner une réelle lisibilité et visibilité aux pratiques d'accompagnement délivrées par le mouvement associatif organisé.*
- *Animer un débat, au sein du mouvement associatif organisé, sur l'accompagnement par et pour les associations.*
- *Disposer de préconisations qui permettront de mobiliser les pouvoirs publics afin de renforcer les capacités d'accompagnement propres au mouvement associatif organisé.*

- *Envisager des pistes d'action pour faire connaître auprès des professionnels du soutien à la vie associative les réflexions du mouvement associatif organisé sur son organisation et ses capacités en matière d'accompagnement.*

Une démarche partenariale

Pour mener à bien ce projet, la CPCA a sollicité l'appui d'un de ses membres : la Fonda. En tant que laboratoire d'idées conduisant des réflexions sur le monde associatif, la Fonda animera un groupe de travail inter-associatif sur le sujet de l'accompagnement. Le travail du groupe portera sur trois axes :

1- Recenser les dispositifs de soutien à la vie associative afin de positionner – dans cet ensemble – l'offre spécifique du mouvement associatif organisé

2- Formuler les enjeux et les spécificités de l'accompagnement associatif

3- Elaborer des propositions d'adaptations des dispositifs.

Ce projet associera également d'autres coordinations membres de la CPCA. Il s'agit de permettre aux acteurs associatifs issus du mouvement associatif organisé d'échanger et de renforcer leurs compétences sur un sujet essentiel pour l'avenir des associations. Un groupe de travail inter-associatif expert et un séminaire réunissant les différents acteurs de l'accompagnement devront permettre d'échanger, de construire une parole collective et de rendre visible des dispositifs et des pratiques souvent méconnus.

Méthode et calendrier

PHASE	OBJECTIFS	ACTIVITES
1- Recenser les dispositifs et pratiques d'accompagnement ***Mai à Juillet 2007***	⇨ Identifier les acteurs, les modes d'intervention, les publics cibles ⇨ Identifier les dispositifs mis en place par le mouvement associatif ⇨ Identifier les spécificités associatives en matière d'accompagnement ?	⇨ Recherche documentaire ⇨ Entretiens ciblés avec des acteurs de dispositifs d'accompagnement
2- Préciser les enjeux de l'accompagnement associatif ***Août à Novembre 2007***	⇨ Comment sont repérés les besoins des associations en matière d'accompagnement ? ⇨ L'offre d'accompagnement est-elle compatible avec les besoins associatifs ?	⇨ Animation de groupes d'expertise inter-associatifs ⇨ Entretiens ciblés en régions
3- Elaboration de propositions d'adaptations des dispositifs et d'un référentiel métier ***Décembre 2007***	⇨ Définir les préconisations ⇨ Proposer des articulations entre dispositifs ⇨ Identifier les éléments « métier » de l'accompagnement des associations	⇨ Séminaire (50 à 100 personnes) : présentation des résultats et mise en débat ⇨ Adoption de propositions et d'une méthodologie en matière d'accompagnement ⇨ Publication « Vie associative » spécial accompagnement (5000 exemplaires)

Pour aller plus loin…

La question de l'accompagnement des associations est un enjeu complexe renvoyant à de multiples approches, pratiques professionnelles et thématiques (gestion, métiers, recherche de bénévoles,…). Une grande diversité d'acteurs (pouvoirs publics, professionnels de l'accompagnement, réseaux et fédérations associatifs…) s'en est saisie. Depuis plus de trente ans, de nombreux dispositifs ont ainsi été mis en place et se sont développés notamment sous **l'impulsion des pouvoirs publics**, soucieux d'accompagner les associations dans la mise en œuvre des politiques publiques : crédits d'ingénierie accordés à des prestataires pouvant être mobilisés de différentes façons (DLA, dispositif « emploi jeune », fonds européens …), centre de ressources (GIP-RIG, CRIB, maisons des associations, centres de ressources de la politique de la ville …), etc.

De nombreuses fédérations associatives ont également développé des compétences en la matière, proposant aux associations membres de leurs réseaux (voire au-delà) des services d'accompagnement. L'offre globale est donc particulièrement diversifiée, se structurant autour de plusieurs axes (généraliste, thématique ou territorial), ce qui contribue à complexifier toute interrogation sur la notion même d'accompagnement, par nature polysémique.

Un examen rapide de l'ensemble de ces pratiques montre ainsi la **fragilité** de ces initiatives, leur **morcellement**, des effets de **stratifications** des différents dispositifs, les fréquents phénomènes de **concurrence** et de **tensions** entre les acteurs, et un **manque de visibilité**. Tout ceci est d'autant plus préjudiciable que les évolutions accélérées de l'environnement associatif nécessitent des ressources d'accompagnement professionnelles aisément accessibles. Mais, la demande et les besoins restent pour l'essentiel mal appréhendés et souvent présupposés par les différents « offreurs » en fonction de leurs moyens techniques et financiers, ou de leur appréciation a priori des besoins associatifs.

Les enjeux en la matière sont donc importants parmi lesquels nous pouvons retenir du côté de l'offre : la professionnalisation des acteurs associatifs, l'amélioration de la qualité des partenariats pouvoir public – association, et le développement de l'emploi. Et du côté de la demande émanant des associations, les enjeux concernent le renforcement de la capacité d'initiatives des citoyen(ne)s, le développement de l'engagement bénévole et volontaire, et le renforcement des différentes initiatives utiles socialement.

Contacts

CPCA
Emmanuel Gagnerot
Chargé de mission développement
28, place Saint-Georges
75009 Paris
01.40.36.80.10
emmanuel.gagnerot@cpca.asso.fr

Fonda
Isabelle Foucher
Chargée de mission
18 rue de Varenne
75 007 Paris
01.45.49.06.58
ifoucher.fonda@yahoo.fr

Annexe 2

Personnes interviewées

Première phase d'enquête

DDVA-MAIA
- Scarlett Wilson-Courvoisier (DIES ; conseillère technique)

CRIB
- Chantal Bruneau (MSJS ; conseillère technique)

RNMA
- Alain Detolle (La Péniche ; rédacteur en chef du magazine *Associations mode d'emploi*)

CRPV
- Bénédicte Madelin (Profession Banlieue – CRPV Seine-St-Denis ; directrice)

DLA-CNAR
- Jacqueline Mengin (Fonda ; vice-présidente)
- Thierry Veclin (Avise ; responsable du pôle « Activités d'utilité sociale »)
- Denis Dementhon (France active – CNAR financement ; chargé de mission)
- Grégoire Delforge (Ecole et nature – CNAR environnement ; coordinateur « Soutien à l'organisation des acteurs »)
- Luc de Larminat (Opale – CNAR culture ; chargé de mission études)
- Myriam Antoine (CNOSF – CNAR sport; chargé de mission)
  Dobrina Perrody (CNOSF – CNAR sport; chargé de mission)

AGLCA (Bourg-en-Bresse)
- Bruno Hérail, directeur
- Delphine Courty, chargé de mission
- Marie Rouxel, directrice adjointe
- Marie-Pierre Berut ; chargé de mission
- Tony Bureau, chargé de mission

Celavar
- Christophe Jamet, chargé de mission

La ligue de l'enseignement
- Christian Hamonic, directeur vie statutaire
- Christian Taillandier, directeur du développement fédéral et régional

Coordination SUD – F3E
- Renaud Colombier (coordination SUD ; directeur exécutif)
- François Fiard (coordination SUD ; chargé de mission « Appui pour l'accès aux financements français et européens »)
- Laurent Denis (F3E ; directeur)

Animafac
- Ahmed El Khadiri, chargé de mission accompagnement de projets
- Cedric Mazière ; directeur technique centre de ressources

COFAC

- Franck Fumoleau, vice-président
- François Moreau, coordinateur

UNHAJ

- Florent Viguié, chargé de mission

UNIOPSS

- Romain Guerry, chargé de mission CNAR
- Louise Wiart, chargé de mission URIOPSS Picardie

Seconde phase d'enquête

1) *Approche régionale*

Région Lorraine

- Corinne Feltz, URIOPSS, conseillère technique
- Sylvie Mathieu, CPCA, présidente
- Isabelle Ballay, PLUS, directrice
- Jean-Marie Kirchmeyer, COJEP, chargé de mission DLA
- Brigitte Thomas, MJC, directrice
- Salvatore La Rocca, COJEP, président
- Pierre Charles, CPCA, président

Région Picardie

- Yann Joseau, CPCA, chargé de mission
- Claire Bizet, C2RA, chargé de mission
- Thibaut d'Amécourt, URIOPSS, président

Région PACA

- Emilie Taberly, C2RA, chargé de mission
- Virginie Limousin, FSPVA, chargé de mission
- Alain Arrivets, Aprova 84 Avignon, directeur
- Marcelle Gay, CPCA, présidente

2) *Elaboration des fiches secteur*

Secteur sport

- Dobrina Perrody, CNAR sport, chargé de mission
- Myriam Antoine, CNAR sport, chargé de mission

Secteur culture

- Luc de Larminat, Opale-CNAR culture, chargé de mission études
- Patricia Coler, UFISC, coordinatrice
- François Moreau, COFAC, coordinateur

Secteur éducation populaire

- Christian Taillandier, Ligue de l'enseignement, directeur du développement régional et fédéral
- Benoît Mychak, CNAJEP, délégué général

Annexe 3

Guide d'entretien général
Dispositifs et pratiques d'accompagnement

- Origines du dispositif. Dans quel contexte le dispositif a-t-il été créé ? Quels sont ses objectifs ? Quels sont les publics ciblés ?

- Objectifs généraux. Quelles priorités sont définies ?

- Evolutions du dispositif depuis sa création. Quelles sont les principales évolutions du dispositif depuis sa mise en place ? Pourquoi ?

- Publics ciblés et bénéficiaires. Qui sont les bénéficiaires des accompagnements ?

- Couverture territoriale. Sur quel(s) territoire(s) le dispositif opère-t-il ? Quelle articulation entre les niveaux d'intervention ?

- Nature de l'accompagnement. Quel type d'accompagnement le dispositif propose t-il ? Quels sont les besoins auxquels il répond ? Pour quels besoins les associations sont-elles réorientées vers d'autres dispositifs ?

- Acteurs de l'accompagnement. Sur quels critères les intervenants sont-ils choisis et comment sont-ils formés ?

- Modalités de construction de l'offre. Un diagnostic des besoins a-t-il été réalisé avant ou à la mise en place du dispositif ? Un diagnostic de la demande est-il effectué ?

- Positionnement dans l'offre d'accompagnement. Quelle est la spécificité de ce dispositif ? Comment se positionne-t-il dans l'offre d'accompagnement ? Quels liens existent avec les autres acteurs de l'accompagnement et autres dispositifs ?

- Evaluation et suivi. Quel suivi des actions est réalisé ? Quelle évaluation est faite du dispositif existant ? Sur quels critères ?

- Eléments de bilan
Quels sont les points forts et points faibles de ce dispositif ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
Quels sont les besoins associatifs qui ne sont pas couverts par ce dispositif ? Par l'ensemble des dispositifs existants ?
Comment pourrait-on améliorer les complémentarités et l'articulation avec les autres offres et acteurs de l'accompagnement associatif ?

Annexe 4

Extraits des entretiens

QUELLES SPECIFICITES DE L'ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIF?

Quels types d'accompagnement ?

1) « Il ne faut pas confondre ce qu'on attend du dla, de ce qu'on attend de l'accompagnement associatif de manière générale. Le dla ne remplace pas d'autres formes d'accompagnement. Je crois plus à une complémentarité entre les choses. Aucun n'est dans LA bonne position pour accompagner, chacun intervient sur des champs différents, le tout est de définir sa place ».

2) « L'accompagnement peut vouloir dire beaucoup de choses… On emploie souvent ce terme pour parler de conseil. Mais ça peut être des choses très différentes, la formation ou l'échange d'information par exemple ».

3) « Les échanges de pratiques, la mutualisation d'expériences dans un même secteur ou sur une même problématique, sont une dimension fondamentale de l'accompagnement ».

4) « Il faut distinguer ce qui relève de l'accompagnement ponctuel – quand un problème ou un besoin apparaît – et l'accompagnement sur le long terme – le suivi d'une structure et de son évolution ».

Quelles méthodes ?

5) « Il est important de prendre appui sur les compétences existantes, les connaître, et de construire son accompagnement en prêtant attention justement aux manques de celles-ci, et aux articulations possibles ».

6) « Accompagner un milieu en transformation constante est difficile, il faut être capable de s'adapter, donc d'accroître la connaissance du terrain, l'observation du tissu associatif auquel on appartient, et ses besoins ».

7) « Au départ, l'accompagnement c'est d'abord de l'écoute, puis de la distance ; et la nécessité de sortir de l'urgence, de prendre le temps pour avoir du recul, redonner son temps au projet associatif ».

8) « Ce que les associations disent souvent, c'est qu'elles ont besoin de financements. Or, justement, l'accompagnement consiste à aller au-delà de ça, à questionner le projet et sa pertinence dans le contexte actuel. Bien souvent les problèmes des associations sont internes ».

Quels acteurs?

9) « Il y aurait un problème si l'accompagnement était seulement délivré par les coordinations ou les fédérations, qui sont affinitaires. L'offre globale d'accompagnement doit permettre le développement de la vie associative dans toute sa diversité ».

10) « Dans l'accompagnement associatif, il est important de diversifier les expertises auxquelles on fait appel ; y compris de s'ouvrir aux compétences du secteur marchand traditionnel, à condition de voir comment cette culture peut s'adapter aux exigences du secteur associatif et à ses projets ».

11) « Pour les formations, il est important de faire appel à des compétences expertes, mais je crois qu'il faut d'abord chercher en interne, dans le réseau, les personnes à qui on pourrait faire appel, pour qu'ils viennent parler de leur expérience. Ça n'empêche pas d'avoir recours à des consultants ou des professionnels, mais pas en premier recours. Le contact avec les pairs est important pour mieux répondre à leurs besoins ».

12) « Entre pairs, on se connaît, donc c'est important pour la confiance dans une démarche d'accompagnement, mais par contre, pour être vraiment efficace, il faut aussi ensuite de la distance, de l'extériorité, afin d'être objectif dans la manière dont on répond aux besoins ».

QUELLES SPECIFICITES DE L'OFFRE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF ORGANISE?

Quels freins au développement de l'accompagnement?

13) « Dans notre secteur c'est toujours une bagarre, on est sans cesse obligés de se battre pour faire reconnaître la nécessité de l'accompagnement associatif et sa légitimité, il faut sans cesse justifier les moyens demandés pour cette fonction ».

14) « L'accompagnement dépend de beaucoup de paramètres, d'abord des moyens c'est sûr, en temps aussi, mais ensuite, c'est beaucoup une histoire de personnes, de sensibilités, de réseaux et de la manière dont ils sont organisés ; c'est ce qui explique que, souvent, l'accompagnement n'est pas formalisé ».

Quels types d'accompagnement?

15) « Les fédérations ou coordinations ne sont pas forcément identifiées, y compris par leurs propres membres, comme étant en mesure d'accompagner les associations, c'est un vrai problème. Je ne suis pas sûr qu'une association qui rencontre un problème, ou qui a besoin, se tourne naturellement vers sa tête de réseau ».

16) « le cadre du dispositif dla ne permet pas aux associations d'exprimer leur savoir-faire en matière d'accompagnement. En même temps je ne sais pas si beaucoup de têtes de réseaux sont en mesure de l'exprimer clairement afin de se positionner ».

17) « On n'emploie pas forcément le terme d'accompagnement, mais il y a les services rendus aux adhérents, ça peut être de l'information, des interventions en assemblées générales sur un thème particulier, un site internet, un cadre d'échanges de pratiques. Cela peut aussi consister à jouer le rôle de relais de dispositifs publics, ou de mesures gouvernementales ou législatives ».

18) « Les coordinations font des choses en direction de leur membre qui ne sont pas assimilées à de l'accompagnement alors qu'elles en ont les caractéristiques. Les fonctions de facilitateur, de mutualisateur, de coordinateur d'initiatives, etc. Tout ceci concerne aussi l'accompagnement ».

19) « Les réseaux vont droit dans le mur selon moi s'ils se placent en concurrence avec des cabinets de consultants sur certains aspects, on le voit dans certaines réponses à des appels d'offres des dla. Je crois cependant qu'il est possible pour les réseaux de revendiquer la place de maillons particuliers et indispensables de l'accompagnement ».

20) « Il y a plusieurs maillons dans l'accompagnement. Une tête de réseau, par exemple, connaît son secteur. Celle-ci va donc être mieux placée pour apporter un accompagnement stratégique. Le cœur de métier du dla ne consiste pas à assurer une réelle mobilisation du secteur associatif et de ses ressources internes. Celles-ci sont parfois mieux appropriées

que les expertises externes des cabinets de consultants. Par contre, les têtes de réseaux sont peut-être moins aptes à accompagner sur des aspects plus techniques ou financiers ».

Quelle méthode?

21) « Peut-être que dans le monde associatif on a intérêt à ne pas être trop institutionnel dans notre manière d'accompagner. Dès que l'accompagnement passe par des procédures compliquées, les associations fuient. L'échange (y compris de pratiques) ; l'implication des acteurs dans la coordination par des forums de discussion ; le lien fort avec les membres en dehors de toute hiérarchie, etc. Tous ces éléments sont les garants d'une remontée des besoins et d'une bonne adaptation pour y répondre ».

22) « On manque d'outils d'observation systématique du milieu et de ses besoins, donc c'est important d'être bien en lien avec nos membres et de les impliquer dans la vie de la coordination. Mais il est vrai que même avec ça, ça se fait surtout au feeling, on sent les besoins qui remontent, et on s'adapte en fonction ».

23) « les questions posées par l'intervenant sont importantes, elles ne sont pas forcément celles que l'association s'était posée. Il y a tout un travail d'identification du besoin réel derrière une demande, cela nécessite du recul ».

24) « L'accompagnement individuel peut permettre de s'adapter au plus près des besoins d'une association, mais je crois que les réseaux ont intérêt à mutualiser les résultats de ces accompagnements individuels. Il s'agit de pouvoir en faire profiter l'ensemble du secteur ».

Annexe 5

Grille d'analyse générale des dispositifs

- Origines du dispositif : contexte de mise en place, textes de référence, enjeux.

- Objectifs généraux

- Financements et modèle économique : acteurs financeurs et degré de participation de chacun, coût global du dispositif, coût des accompagnements.

- Evolutions du dispositif depuis sa création : vitesse de développement, bilans et évaluations effectués, dates clés.

- Publics ciblés et bénéficiaires : caractéristiques des structures (taille, emploi, fédérées ou non etc)

- Couverture territoriale : niveaux d'intervention et articulation entre les niveaux.

- Nature de l'accompagnement : individuel ou collectif, besoins pris en charge, domaines d'expertise etc.

- Acteurs de l'accompagnement : nature, critères et modalités de choix des intervenants, processus de qualification mis en place.

- Modalités de construction de l'offre : modalités d'écoute de la demande associative et de construction de la réponse apportée.

- Positionnement dans l'offre d'accompagnement : spécificités du dispositif, liens avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement, liens avec le mouvement associatif organisé.

- Evaluation et suivi : suivi de l'impact de l'accompagnement sur la structure, évaluation globale du dispositif (critères retenus pour mesurer l'efficacité)

- Eléments de bilan : points fort et faibles du dispositif.

Annexe 6

Fiches synthèse et articles sur des dispositifs d'accompagnement de la vie associative

LES CENTRES RESSOURCES DES POLITIQUES DE LA VILLE

Source : i-ville.gouv

Le Comité interministériel des villes du 9 mars 2006 a décidé de conforter le réseau des centres de ressources existants et d'appuyer la création de cinq nouveaux centres régionaux.

La délégation interministérielle à la ville soutient au plan technique et financier la création de nouvelles structures s'appuyant sur des principes communs repris dans un cahier des charges national, qui précise les missions des centres de ressources et les modalités de soutien et de financement par l'Etat (septembre 2006). **Ces structures départementales (en région parisienne), régionales ou interrégionales, doivent avoir un véritable ancrage local, répondre en priorité aux acteurs de terrain, être adossés à des pôles universitaires ou de recherche locaux, s'appuyer sur un partenariat solide et diversifié, avoir une structure juridique viable et un financement pluriannuel, provenant principalement de l'Etat et des collectivités territoriales.**

Les premiers centres de ressources régionaux ont été créés d'abord en Rhône-Alpes (CR-DSU, 1993), dans le département de la Seine-Saint-Denis (Profession Banlieue, 1993) puis en Alsace (ORIV, 1996) et dans le département du Val d'Oise (Pôle de ressources Ville et Développement Social, 1998). Ils se sont depuis diversifiés : création de centres de ressources sous forme de GIP (IREV Nord-Pas-de-Calais en 1999, Ressources et territoires Midi-Pyrénées en 2001, Centre de ressources PACA en 2002), création de centres de ressources communs à la ville et au développement local (Pays et Quartiers d'Aquitaine en 2002), création d'un centre de ressources interrégional sous forme associative (RésOvilles, Bretagne/Pays de Loire, 2001). D'autres structures ont été créées en Ile-de-France et dans les DOM (CDR Guyane) ou ont évolué (Espace Picard pour l'Intégration, Picardie), d'autres sont en projet.

Un réseau national s'est constitué depuis septembre 1999. Animé par le CR-DIV, il permet de mutualiser les informations et les démarches d'action, de construire des outils de travail commun (thésaurus DSU, plateforme d'échanges documentaires, accès au SIG, etc) et de faciliter le lien entre les actions territoriales et les dispositifs de niveau national.
Chaque centre de ressources politique de la ville est le produit d'un projet collectif et d'une histoire locale particulière. Les orientations et les actions développées répondent aux besoins exprimés par les professionnels et les institutions partenaires du centre de ressources.

Les centres de ressources régionaux (ou départementaux en Ile-de-France) pour la politique de la ville constituent des **lieux d'échanges et de qualification** pour l'ensemble des acteurs:
- pour les chefs de projet, et plus largement, pour l'ensemble des **professionnels du développement social urbain et de l'intervention sociale,**
- pour les **institutions** (fonctionnaires de l'Etat, agents des communes, départements, régions) et pour les organismes qui mettent en œuvre la politique de la ville (ANRU, ACSE, organismes HLM, entreprises publiques, Caisse des dépôts, etc),
- pour les **réseaux associatifs et les habitants porteurs de projets d'action collective**.
- pour les **élus**.

Fondés sur des principes d'action communs (ancrage territorial, construction du réseau d'acteurs, approche transversale des enjeux, synergie avec la recherche), les centres de ressources ont vocation à constituer un lieu de confrontation des pratiques et de production d'une culture commune entre les acteurs de la politique de la ville et du développement.
Cette mission se concrétise à travers un certain nombre d'**outils** définis par chaque centre de ressources en fonction des besoins locaux :
- service d'information documentaire et service de questions-réponses.
- cycles de qualification et d'échange sur les pratiques professionnelles.
- organisation de rencontres et de séminaires thématiques.
- rédaction de fiches d'expériences,
- expertise et appui méthodologique aux acteurs.
- publications.

Source : http://i.ville.gouv.fr/Data/cdrreg.html

LE SOUTIEN A L'EMPLOI ASSOCIATIF ET A LA FORMATION DES BENEVOLES DU MINISTERE DE LA SANTE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS.

(source : www.jeunesse-sports.gouv.fr)

Le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative développe une politique de soutien à l'emploi associatif et à la formation des bénévoles en s'appuyant notamment sur :
- le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP),
- le Conseil de développement de la vie associative (CDVA),
- les centres de ressource et d'information des bénévoles (CRIB),
- les délégués départementaux à la vie associative (DDVA),
- les missions d'accueil et d'information des associations (MAIA).

LE FONDS DE COOPERATION DE LA JEUNESSE ET DE L'EDUCATION POPULAIRE (FONJEP)

Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) a été créé en 1964 sous la forme d'une association de la loi de 1901 dans une optique de cogestion (art. 1 des statuts). Ce fonds, qui réunit des financeurs publics et des associations, a pour but principal de faciliter la rétribution de personnels – employés par les associations – remplissant des fonctions d'animation et de gestion. L'intervention du ministère chargé de la jeunesse et de l'éducation populaire prend essentiellement la forme de « postes FONJEP » c'est-à-dire d'un financement annuel de 7320 € attribué à une association pour la rémunération d'un emploi permanent.

Le poste FONJEP est un soutien à la structuration du projet associatif par une aide à l'emploi. Il se différencie d'un emploi aidé. Ce n'est pas la personne qui fait l'objet de l'aide mais le projet de l'association. Aide au fonctionnement de la structure associative, le poste FONJEP se distingue par ailleurs des subventions de droit commun dans la mesure où, sans prétendre à la pérennité, il constitue une aide qui s'inscrit dans la durée (3 ans renouvelables) et est perçue comme telle par l'association bénéficiaire.

Le FONJEP est composé de deux catégories de membres :
- membres de droit financeurs : ministères, établissement public, collectivités territoriales,
- membres actifs : associations bénéficiaires de postes FONJEP.

En 2007, le FONJEP est intervenu pour les ministères chargés des affaires étrangères (23 postes), de l'agriculture (107 postes), de la culture (34 postes), de la cohésion sociale (1690 postes), de la justice (7 postes), de la jeunesse (3615 postes), des sports et de la vie associative (130 postes) ainsi que pour la délégation interministérielle à l'innovation sociale

et à l'économie sociale (11postes), la délégation interministérielle à la ville et l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (780 postes.) A ce titre, il participe au soutien de plus de 6 000 emplois dans les associations nationales et locales.

Plus de la moitié des postes FONJEP (3521 DJEP et 130 DVAEF) sont attribués par le ministère chargé de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative..
Les décisions d'attribution de postes au titre de ce ministère sont prises au niveau national par le ministre et au niveau local par les préfets de département. Les postes locaux déconcentrés représentent près de 80 % de l'ensemble des postes.

LE CONSEIL ET LE DEVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE (CDVA)

En vue de la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), le compte d'affectation spéciale « Fonds national de développement de la vie associative » a été clôturé au 31 décembre 2003. L'intégralité des opérations en compte au titre du FNDVA ont été reprises au sein du budget général. Cette reprise traduit bien la volonté du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative de pérenniser cet outil important pour le développement de la vie associative. En outre, un Conseil du Développement de la Vie Associative a été créé le 2 juillet 2004 par décret n°2004-657, afin de proposer au ministre des orientations pour l'utilisation de ce fonds. Ces crédits continueront, au travers de cette instance, à être gérés en étroite concertation avec le milieu associatif.

LES CENTRES DE RESSOURCES ET D'INFORMATION DES BENEVOLES (CRIB)

Les acteurs du développement du sport et en particulier les bénévoles associatifs, qui constituent l'un des piliers de l'organisation du sport en France, ont fait part à l'occasion des Etats généraux du sport (EGS) courant 2002 de besoins importants en matière d'information et de conseils dans les domaines qui concernent la vie quotidienne de l'association pour laquelle ils ont choisi de s'engager. Ils souhaitent en effet pouvoir libérer du temps pour mieux se consacrer à l'animation de « leur » association.

Pour répondre à ces attentes, le ministère en charge de la vie associative a initié une démarche visant à créer, à terme, un « centre de ressources et d'information des bénévoles » (CRIB) dans chaque département afin de permettre aux dirigeants(es) bénévoles de se recentrer sur l'animation de leur association. Initialement dédié au secteur sportif, les CRIB s'adressent aujourd'hui à l'ensemble du champ associatif. Au 1er janvier 2007 100 CRIB ont été labellisés.

Les CRIB s'appuient sur des associations déjà existantes et peuvent constituer une structure départementale simple ou une structure tête de réseau comportant une ou plusieurs antennes ou permanences - lieux spécifiques et identifiés permettant de réaliser des entretiens individualisés. Les services déconcentrés ont été chargés de proposer les associations les plus à même de remplir ces fonctions et de répondre aux exigences de l'appel d'offre lancé à cet effet ; ils ont associé les comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS) ainsi que les conseils généraux et les villes chefs lieux de département à cette mise en place. Une grande souplesse a été laissée aux acteurs locaux afin de déterminer la structure la plus appropriée à leur département : 43 CDOS et 5 CROS ont été retenus. Les autres structures sont des associations « profession sport » qui œuvrent déjà pour beaucoup d'entre elles en matière d'aide et de conseils aux associations employeurs. Des postes FONJEP ont été attribués afin de professionnaliser, structurer et animer les CRIB.

Les CRIB participent à la mise en réseau des partenaires œuvrant dans le domaine de l'information, du conseil et de l'expertise. Le dispositif a été mis en place en lien étroit avec le délégué départemental à la vie associative (DDVA) et en cohérence avec le réseau de la mission d'aide et d'information des associations (MAIA). Les bénévoles doivent pouvoir

trouver auprès des CRIB des informations concrètes, un accompagnement de conseils sur l'administration, la vie statutaire, la gestion comptable, la fiscalité et les questions relatives à l'emploi. Ils sont orientés, si nécessaire, vers d'autres sources d'informations reconnues.

LES DELEGUES DEPARTEMENTAUX A LA VIE ASSOCIATIVE (DDVA)

La circulaire du 22 décembre 1999 relative aux relations de l'Etat avec les associations dans le département a affirmé les missions des services déconcentrés du ministère chargé de la vie associative (les DDVA) et incité à la mise en place des Missions d'accueil et d'information des associations (MAIA). L'extension des compétences du ministre de la jeunesse et des sports à la vie associative opérée par le décret 2004-323 du 8 avril 2004 a permis de renforcer le rôle clef des DDVA en matière de vie associative. Leurs priorités portent sur : la formation des bénévoles, des dirigeants associatifs et des « correspondants associations » des services déconcentrés de l'Etat ; la connaissance du tissu associatif ; l'engagement et la participation des jeunes ; les questions liées à l'emploi associatif ; l'élargissement des réseaux MAIA.

LES MISSIONS D'ACCUEIL ET D'INFORMATION DES ASSOCIATIONS (MAIA)

Les MAIA ont pour mission d'informer et d'apporter un appui de proximité aux associations. Placée sous l'autorité du préfet de département, elle est pilotée et animée par le délégué départemental à la vie associative. Les MAIA sont composées de représentants des services de l'Etat qui sont les correspondants privilégiés des associations. Elles sont le centre d'un réseau de lieux ressources à la disposition de l'ensemble des partenaires intervenant dans le cadre du développement de la vie associative. Elles établissent des partenariats avec les autres acteurs impliqués dans l'information, l'accueil et l'appui aux associations, tels que les fédérations associatives, les collectivités locales, les points d'appui à la vie associative.

Les MAIA assurent la coordination du réseau d'appui à la vie associative constitué, la centralisation et la diffusion de toutes les informations relatives à la vie associative, l'observation de la vie associative locale. En 2007, 85 MAIA sont officiellement installées. Dans certains départements, les préfets ont préféré la formule : pôle de compétence, pôle vie associative ou cellule inter-services.

LES MAISONS D'ASSOCIATIONS, POUR UNE MISE EN SYNERGIE DES ASSOCIATIONS LOCALES

Source : association-mode-d'emploi n°64, décembre 2 004

Le 15 octobre 2004, le Réseau national des Maisons d'associations organisaient dans les locaux de la Caisse National des Caisses d'Epargne une journée de formation sur le montage des maisons d'associations. Une occasion de revenir sur le rôle et les fonctions de ce type d'équipement et de mieux connaître leur regroupement national.

Rompre l'isolement des petites associations

Le rythme soutenu de créations d'associations témoigne d'un fort dynamisme associatif sur l'ensemble de la France comme en témoigne la dernière enquête réalisée par le Cerphi dont les résultats sont disponibles dans le livre publié aux éditions Territorial.
Mais le fait que la barre du million d'associations en France ait été franchie ne doit pas masquer une relative fragilité des structures associatives (isolement, faiblesse des moyens, durée de vie parfois très brève), et le morcellement des initiatives. On constate également une méconnaissance des dispositifs d'aide existants. C'est pour pallier ces difficultés que des municipalités ou des groupements associatifs ont créé des Maisons d'associations avec pour objectif d'appuyer le développement des associations locales.

Pour le Réseau National des Maisons d'Associations « une maison des associations doit être un lieu de conseil et de formation pour les associations dans tous les aspects de la vie de leur structure : création (choix d'un statut juridique), développement, difficultés rencontrées... Elle doit mettre à leur disposition les moyens et ressources (information, documentation, accompagnement de projets...) nécessaires à leur épanouissement et leur développement. Elle doit contribuer à aider les associations à entrer en relations avec d'autres, en les aidant à se faire connaître et à valoriser leurs actions auprès du public. Bien évidemment, l'action des Maisons des associations est locale. Elles s'adressent aux associations de tous secteurs d'activité, sans condition d'appartenance idéologique ou fédérative, dans le respect de leurs spécificités. Elles sont de statut associatif ou municipal.»

Un réseau national pour promouvoir le dialogue associations/collectivités locales

Créé en 1994, le Réseau des Maisons des associations fonde sa crédibilité sur les compétences des professionnels qui animent ces structures locales. Le RNMA est constitué de professionnels de Maisons des associations d'une trentaine de villes, d'élus représentatifs de ces Maisons, de responsables administratifs et d'experts (cabinets juridiques, de conseils, etc.). Observateurs attentifs des pratiques associatives et des questions liées au développement local, ils sont spécialisés dans le conseil aux associations et le développement de projets partenariaux. Ces praticiens des relations entre secteur associatif et collectivités territoriales sont aussi des acteurs impliqués dans les réseaux de l'économie sociale et solidaire.

Leurs compétences permettent au Réseau national des Maisons des associations de conseiller les collectivités territoriales dans la conception et la création de Maisons d'associations (diagnostic, étude de besoins, montage de dossiers...). La journée de formation du 15 octobre dernier s'inscrivait d'ailleurs dans cette démarche. Le RNMA propose également d'accompagner les élus et les cadres associatifs, salariés et bénévoles, dans la mise en place et le développement de telles structures (assistance technique et juridique, recrutement et formation de professionnels...). Le réseau est aussi un moyen d'élargir la mutualisation des ressources entre les Maisons des associations du territoire national tout en valorisant les compétences de chacune (information des responsables, transferts de savoirs faire, organisation de sessions de formation, diffusion d'outils pédagogiques...).

Ce type de fonctionnement favorise l'expérimentation de réponses innovantes, l'essaimage de "bonnes pratiques" (dynamiques collectives, échanges de compétences, subventions aux associations...) et suscite la réflexion des acteurs associatifs alors que se posent de nouveaux enjeux. Le RNMA peut enfin être une force de proposition pour les politiques d'aide au secteur associatif.

Un réseau de valeur et d'engagement

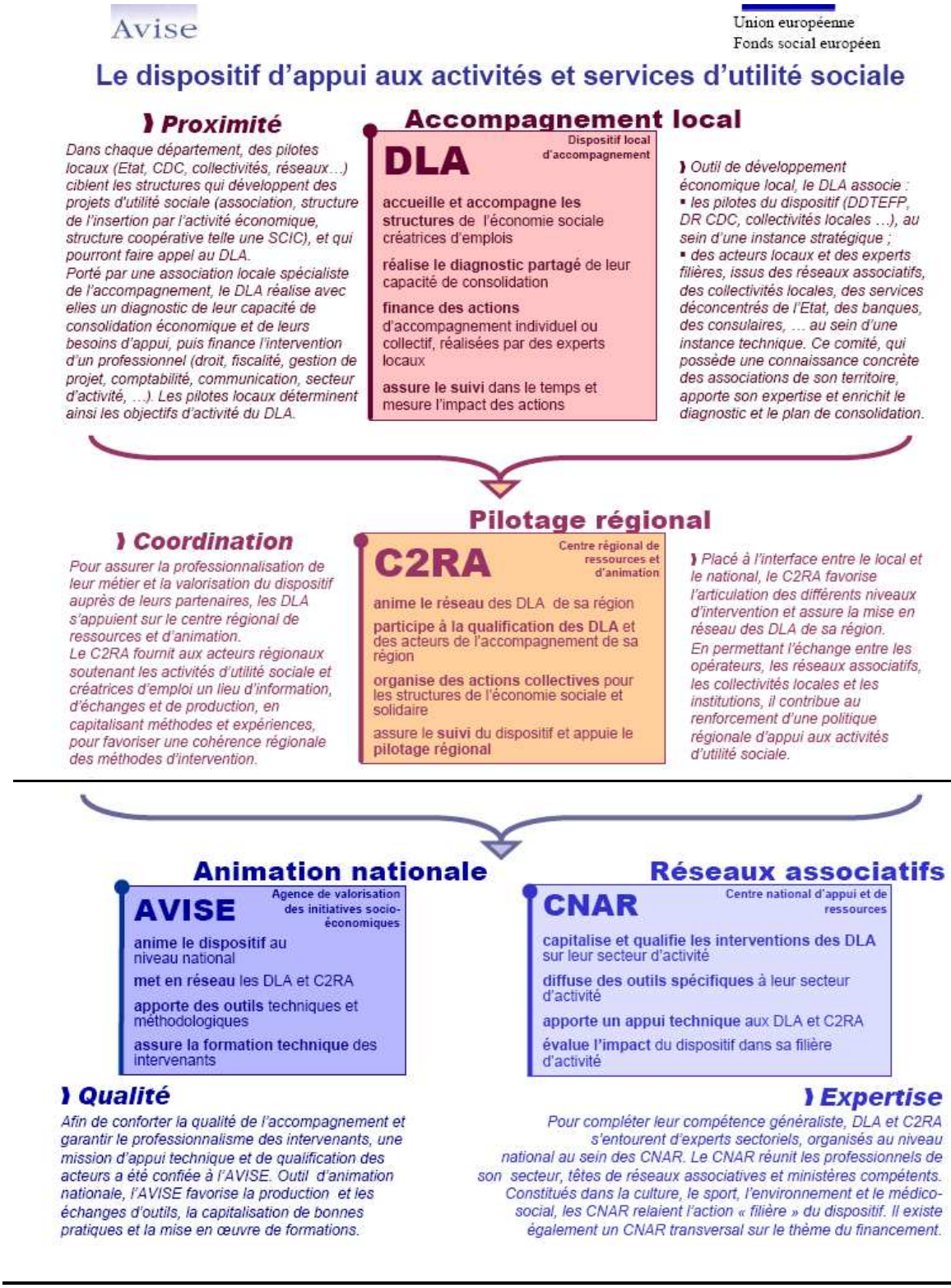
Comme le souligne son président, René Constans, « Les maisons d'associations membres de ce réseau font le pari que le développement d'une vie associative autonome, diversifiée, respectueuse des valeurs de chacun, est un des facteurs de développement de la citoyenneté. À la condition bien sûr que les élus locaux (et nationaux) acceptent de reconnaître les associations et leurs adhérents comme des partenaires responsables. »

Pour assurer le respect de ses valeurs, les Maisons d'associations qui souhaitent rejoindre le RNMA doivent signer une Charte qui stipule notamment : Le Réseau national des maisons des associations regroupe des organismes ayant pour mission première le développement de la vie associative locale, notamment à travers la création de lieux d'échanges et de rencontres pour les associations, l'accompagnement des acteurs associatifs et la mise à disposition de ressources.

Considérant la vie associative comme moyen privilégié de développement de l'expression des personnes et de la participation à la vie de la cité, les Maisons des associations accueillent les associations locales dans leur diversité et leur pluralisme. Elles impulsent un civisme associatif et s'engagent à promouvoir l'autonomie du secteur associatif dans ses rapports avec les partenaires publics et privés.

En référence aux valeurs républicaines, elles prônent la laïcité, le respect de l'autre et l'ouverture ; elles agissent dans un but désintéressé et favorisent les complémentarités et les solidarités inter associatives ; elles promeuvent le fonctionnement démocratique et paritaire des associations, caractérisé par la transparence, l’accès de tous à l’information, au débat et à la décision.

LE DISPOSITIF DLA
Source : www.avise.org


Avise
Union européenne
Fonds social européen
Le dispositif d'appui aux activités et services d'utilité sociale
Proximité
Dans chaque département, des pilotes locaux (Etat, CDC, collectivités, réseaux…) ciblent les structures qui développent des projets d'utilité sociale (association, structure de l'insertion par l'activité économique, structure coopérative telle une SCIC), et qui pourront faire appel au DLA.
Porté par une association locale spécialiste de l'accompagnement, le DLA réalise avec elles un diagnostic de leur capacité de consolidation économique et de leurs besoins d'appui, puis finance l'intervention d'un professionnel (droit, fiscalité, gestion de projet, comptabilité, communication, secteur d'activité, …). Les pilotes locaux déterminent ainsi les objectifs d'activité du DLA.
Accompagnement local
DLA
Dispositif local d'accompagnement
accueille et accompagne les structures de l'économie sociale créatrices d'emplois
réalise le diagnostic partagé de leur capacité de consolidation
finance des actions d'accompagnement individuel ou collectif, réalisées par des experts locaux
assure le suivi dans le temps et mesure l'impact des actions
Outil de développement économique local, le DLA associe :
▪ les pilotes du dispositif (DDTEFP, DR CDC, collectivités locales …), au sein d'une instance stratégique ;
▪ des acteurs locaux et des experts filières, issus des réseaux associatifs, des collectivités locales, des services déconcentrés de l'Etat, des banques, des consulaires, … au sein d'une instance technique. Ce comité, qui possède une connaissance concrète des associations de son territoire, apporte son expertise et enrichit le diagnostic et le plan de consolidation.
Coordination
Pour assurer la professionnalisation de leur métier et la valorisation du dispositif auprès de leurs partenaires, les DLA s'appuient sur le centre régional de ressources et d'animation.
Le C2RA fournit aux acteurs régionaux soutenant les activités d'utilité sociale et créatrices d'emploi un lieu d'information, d'échanges et de production, en capitalisant méthodes et expériences, pour favoriser une cohérence régionale des méthodes d'intervention.
Pilotage régional
C2RA
Centre régional de ressources et d'animation
anime le réseau des DLA de sa région
participe à la qualification des DLA et des acteurs de l'accompagnement de sa région
organise des actions collectives pour les structures de l'économie sociale et solidaire
assure le suivi du dispositif et appuie le pilotage régional
Placé à l'interface entre le local et le national, le C2RA favorise l'articulation des différents niveaux d'intervention et assure la mise en réseau des DLA de sa région.
En permettant l'échange entre les opérateurs, les réseaux associatifs, les collectivités locales et les institutions, il contribue au renforcement d'une politique régionale d'appui aux activités d'utilité sociale.
Animation nationale
AVISE
Agence de valorisation des initiatives socio-économiques
anime le dispositif au niveau national
met en réseau les DLA et C2RA
apporte des outils techniques et méthodologiques
assure la formation technique des intervenants
Réseaux associatifs
CNAR
Centre national d'appui et de ressources
capitalise et qualifie les interventions des DLA sur leur secteur d'activité
diffuse des outils spécifiques à leur secteur d'activité
apporte un appui technique aux DLA et C2RA
évalue l'impact du dispositif dans sa filière d'activité
Qualité
Afin de conforter la qualité de l'accompagnement et garantir le professionnalisme des intervenants, une mission d'appui technique et de qualification des acteurs a été confiée à l'AVISE. Outil d'animation nationale, l'AVISE favorise la production et les échanges d'outils, la capitalisation de bonnes pratiques et la mise en œuvre de formations.
Expertise
Pour compléter leur compétence généraliste, DLA et C2RA s'entourent d'experts sectoriels, organisés au niveau national au sein des CNAR. Le CNAR réunit les professionnels de son secteur, têtes de réseaux associatives et ministères compétents. Constitués dans la culture, le sport, l'environnement et le médico-social, les CNAR relaient l'action « filière » du dispositif. Il existe également un CNAR transversal sur le thème du financement.

Annexe 7

Origines et applications du mot *accompagnement*

La racine latine du verbe accompagner est *ad* (« mouvement ») *cum panis* (« avec pain »), c'est-à-dire, « celui qui mange le pain avec ». Cette étymologie induit l'idée de partage de quelque chose d'essentiel qu'on retrouvera également avec la notion de partenaire. Ce terme peut être utilisé dans plusieurs domaines :

- **Musique** : l'accompagnement complète les chants et les mélodies de solistes ou de groupes et les met ainsi en valeur en contrastant avec eux, notamment par le rythme qu'il soutient. Ces arrangements orchestraux supposent tout un jeu vivant, interactif, dynamique, de relations entre des interprètes-partenaires.

Relation interactive, dynamique

- **Domaine éducatif, scolaire, universitaire :** il existe des relations plus adaptées et personnalisées entre maîtres et élèves, professeurs et étudiants, formateurs et formés. Plus les systèmes et les appareils sociaux s'avèrent lourds et bureaucratiques, plus ces relations s'amenuisent et se rétrécissent au profit de rapports, voulus plus neutres, plus objectifs et plus distants. Il en résulte que les mesures d'accompagnement scolaire requérant à l'évidence une approche particulière, sinon singulière, comme une " pédagogie spéciale ", ne constituent pas la norme du plus grand nombre, mais s'adressent à des enfants réputés plus difficiles. De là peut découler une nuance péjorative qui reposerai sur le caractère « anormal » ou « pathologique » de l'accompagné. Ainsi s'avérera, durant des siècles, le primat de l'instruction, de l'enseignement et des apprentissages modélisés, de l'information, privilégiant les "trajectoires", sur l'éducation proprement dite, reconnaissant mieux les "cheminements" et laissant leurs places à la communication et à la relation.

Individualisation du suivi

- **Domaine de la formation professionnelle et de l'éducation continue des adultes :** la formation professionnelle des ouvriers de qualité s'effectuait jadis à travers les rites du "compagnonnage". La modernisation et l'organisation scientifique du travail ont abouti à des formations plus standardisées. La formation continue incarne une forme pédagogique de formation ou l'expérience acquise par les « apprenants » est davantage prise en compte. Ceux-ci se retrouvent plus facilement associés à ce type de démarche et c'est en ce sens qu'il est possible de parler d'accompagnement. Les problématiques de reconversion, d'orientation ou de recrutement nécessitent en effet des solutions qui peuvent varier d'une trajectoire à l'autre.

Adaptation aux trajectoires

- **Domaine sportif** : les fonctions et les rôles de l'entraîneur sportif, qu'il s'agisse de sports individuels ou collectifs, aboutissent à une démarche d'accompagnement. La relation avec les sportifs s'y trouve explicitement inscrite dans une durée. Il s'agit de les préparer à des compétitions et à des performances. Les modes de relations instituées par les entraîneurs peuvent laisser plus ou moins de place au sportif. La même distinction pourrait être faite à propos de la direction d'acteurs ou d'artistes. On peut retrouver ici la

Un processus

problématique de l'asymétrie entre accompagnateur et accompagné. *dans la durée*

- **Domaine clinique des soins médicaux et hospitaliers, de la psychothérapie et de la psychanalyse** : la souffrance humaine ne peut faire l'économie de l'accompagnement, autant dans la perspective d'une guérison, d'un rétablissement, d'une réhabilitation que dans celle de rechercher des ressources pour la supporter et la comprendre, l'assumer, en vue de mieux la combattre. En ce sens, la prévention, le dépistage, le diagnostic, le pronostic et la thérapeutique, les soins eux-mêmes, supposent bien des démarches d'accompagnement se référant toujours à une durée. La coopération des malades avec les soignants en vue de leur guérison, de l'amélioration de leur état, apparaît ainsi fondamentale, d'où la nécessité du dialogue, de la communication, de la compassion, à travers des échanges qui ont aussi des effets psychothérapeutiques. *Echanges et communication*

- **Domaine des solidarités et de la coopération internationale** : les divisions de la planète entre Nord et Sud, pays développés et pays en voie de développement, entretiennent des besoins d'aide et d'assistance en matière d'urgence humanitaire, de santé publique, de développement économique et d'éducation. Des actions de coopération mettent à contribution des ONG et font appel à des experts ou à des consultants. Une bonne partie de ces actions, les plus sérieuses, s'appuyant sur des ONG, mobilisant des consultants et des coopérants de terrain, peuvent également être considérées comme des "accompagnements" de partenaires et d'homologues nationaux. *Partenariat*

- **Domaine de l'entreprise :** l'objectif ici consiste à apporter un appui technique et/ou stratégique aux acteurs du monde de l'entreprise. Cet accompagnement peut être proposé par des entreprises (cabinets de consultants), par des associations ou par des administrations publiques. Les chambres de commerce et d'industrie, par exemple, informent les acteurs et proposent leur expertise et des outils dans différents domaines et à différentes étapes de la vie de l'entreprise : création, reprise, implantation, diagnostic, formation et information (recherche de financement, qualité, sécurité, environnement, management, communication, intelligence économique, etc.). *Objectif de développement*

NB : Une ambiguïté est souvent relevée quant au statut réel de l'accompagnateur. Dans certains cas, celui-ci jouira d'une plus grande autorité ou compétence, notamment dans les usages scolaires ou médicaux. Dans d'autres cas, ceux qui accompagnent des leaders, qui les « suivent » et en deviennent les « compagnons » apparaissent comme des disciples ou des épigones. Les questions de pouvoir et d'autorité ne peuvent donc être complètement évacuées de ce type de relation. De manière plus générale, l'idée d'un accompagnement « authentique » supposerait donc la reconnaissance d'un partenariat équilibré.

Annexe 8

LISTE DES PARTICIPANTS AU 1er GROUPE DE TRAVAIL CPCA
« L'accompagnement pour les associations »

Julien ADDA	*CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives)*
Francis BAHANS	*Citoyens et Justice*
Christophe BOYER	*Fonda*
Philippe CHAUVELIER	*CPCA Pays-de-la-Loire*
Renaud COLOMBIER	*Coordination Sud*
Grégoire DELFORGE	*Réseau Ecole et Nature, CNARE (Centre National d'Appui et de Ressources Environnement)*
Denis DEMENTHON	*France active, CNAR financement*
Séverine DEMOUSTIER	*UNIOPSS (Union Nationale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux)*
Henri FAURE	*Fonda Rhône Alpes*
Isabelle FOUCHER	*Fonda*
Emmanuel GAGNEROT	*CPCA (Conférence Permanente des coordinations Associatives)*
Christophe GAILLARD	*CPCA Bourgogne*
Brigitte GIRAUD	*CELAVAR (Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale), UNCPIE (Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'environnement)*
Christophe JAMET	*CELAVAR (Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale)*
René JOUQUAND	*CPCA Bretagne*
Jean-Marie LAURENT	*FCSF (Fédération des Centres Sociaux de France), préfiguration du CNAR animation*
Virginie LIMOUSIN	*FSPVA (Fonds de Solidarité et de Promotion de la Vie Associative) de Provence Alpes Côtes d'Azur*
Jacqueline MENGIN	*Fonda, CPCA (Conférence Permanente des coordinations associatives)*
François MOREAU	*Cofac (Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication)*
Paul MUMBACH	*CPCA Alsace*
Jérôme NOUHAUX	*CPCA Rhône-Alpes*
Gaëlle PAYET	*CPCA Centre*
Dobrina PERRODY	*CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) ; CNAR Sport*
Sylvie RAB	*ARDEVA (Association Régionale pour le Développement de la Vie Associative)*
Soisich RETAILLEAU	*CPCA Centre, CROS Centre*
Jean-Pierre WORMS	*Fonda*

Compte-rendu de la réunion du 4 juillet 2007

organisée par la CPCA nationale

Personnes présentes : ADDA Julien (CPCA) ; BAHANS Francis (Citoyens et Justice) ; BOYER Christophe (Fonda) ; CHAUVELIER Philippe (CPCA Pays de la Loire) ; COLOMBIER Renaud (Coordination Sud) ; DELFORGE Grégoire (Cnar Environnement) ; DEMENTHON Denis (France Active – Cnar Financement) ; DEMOUSTIER Séverine (UNIOPSS) ; GAGNEROT Emmanuel (CPCA) ; GAILLARD Christophe (CPCA Bourgogne) ; GIRAUD Brigitte (CELAVAR, UNCPIE) ; JAMET Christophe (Celavar) ; LAURENT Jean-Marie (FCSF – préfiguration CNAR animation) ; LIMOUSIN Virginie (FSPVA) ; MENGIN Jacqueline (Fonda) ; MOREAUX François (COFAC) ; MUMBACH Paul (CPCA Alsace) ; NOUHAUT Jérôme (CPCA Rhône-Alpes) ; PAYET Gaëlle (CPCA Centre) ; PERRODY Dobrina (CNOSF, Cnar Sport) ; RAB Sylvie (Ardeva) ; RETAILLEAU Soisick (CPCA Centre – CROS Centre) ;WORMS Jean-Pierre (Fonda).

- - - - -

PROPOS INTRODUCTIFS

Julien ADDA, délégué général de la CPCA, rappelle en premier lieu les enjeux de l'étude et les objectifs du groupe de travail. **L'accompagnement est considéré comme une *« boîte noire »*, avec des acteurs nombreux, des visions et objectifs parfois très différents**. Il est donc important que le mouvement associatif organisé se resitue dans cette problématique d'une façon offensive et non plus défensive, en connaissance de cause de ses spécificités et de ses limites. Le groupe de travail initie donc un travail collectif, qui posera les bases d'un positionnement du mouvement associatif organisé sur les questions relatives à l'accompagnement. Il se réunira de nouveau une ou deux fois, avant fin octobre, afin de poursuivre la réflexion jusqu'à un séminaire du 29 novembre, qui sera ouvert à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement associatif.

Jean-Pierre WORMS, Président de la Fonda, situe ensuite le rôle de la Fonda dans cette étude qui consiste à apporter une **réflexion prospective sur la question de l'accompagnement** tout en participant à **l'animation de cette même réflexion**. La vocation de la Fonda est en effet de travailler sur les dynamiques et problématiques émergentes au sein du monde associatif, et de mener une réflexion sur leurs significations et conséquences. La question de l'accompagnement est donc au cœur de ses réflexions, car elle est liée aux besoins d'une vie associative en perpétuelle évolution, et concerne non seulement les associations fortement structurées, mais aussi les dynamiques associatives nouvelles.

Emmanuel GAGNEROT, chargé de mission à la CPCA, évoque le contexte de la recherche-action. A l'origine de l'étude se trouve la volonté d'ouvrir le dispositif DLA au mouvement associatif organisé. On constate en effet que peu de coordinations ou fédérations sont prestataires d'ingénieries, alors que l'accompagnement fait bien souvent partie de leurs missions. Pour quelles raisons ? Comment améliorer les collaborations entre les prestataires privés classiques et le mouvement associatif organisé ? Plus généralement, à une époque où les dispositifs publics d'accompagnement de la vie associative se multiplient, comment le mouvement associatif organisé peut-il valoriser ses compétences et apporter son expertise dans le cadre d'un dispositif public ? Ces questionnements conduisent donc à **interroger plus largement la notion d'accompagnement associatif, la spécificité de**

l'accompagnement développé par le mouvement associatif organisé, et la question de l'articulation entre les différentes pratiques d'accompagnement.

CONSTATS ET EXPERTISES DES PARTICIPANTS

Isabelle FOUCHER, chargé de mission à la Fonda, expose les premiers constats de l'étude :

Le mot « accompagnement » peut recouvrir des **pratiques très différentes** allant de l'accueil, l'orientation, le support matériel et logistique, le conseil, la formation, la prestation de services techniques etc. Il concerne tous les domaines de la vie associative (ses objectifs, sa méthode, la gestion des ressources humaines, le développement d'activités, les financements etc.) et questionne ainsi des **problématiques centrales de la vie associative contemporaine** (ses relations avec les pouvoirs publics, la séparation entre public et privé, le rôle économique des associations, la question de l'emploi, etc.).

Le développement associatif et le contexte de plus en plus difficile créent des besoins d'accompagnement très importants et de toutes natures (en fonction de la taille de l'association, de son secteur, du contexte institutionnel et territorial etc.)

Les pratiques d'accompagnement se développent donc et impliquent une **diversité d'acteurs**, à tous les niveaux du territoire, ayant chacun sa vision des objectifs et méthodes de l'accompagnement. Y compris parfois au sein d'un même dispositif public, les pratiques sont très différentes selon le territoire ou la motivation des acteurs qui le portent.

L'offre du mouvement associatif organisé est également très diversifiée. Les coordinations de la CPCA allient des pratiques informelles (mise en réseau, relais d'information, services aux membres de manière générale etc) souvent non valorisées comme de l'accompagnement en tant que tel, et parfois des pratiques plus formalisées d'appui à leurs secteurs, voire des dispositifs de soutien. A noter que l'accompagnement développé par les mouvements associatifs est plus souvent de nature « collective » (formations) alors que les dispositifs publics tels que le DLA sont dans une approche « individuelle » des besoins de chaque association.

Ainsi, au-delà des caractéristiques très diverses et variées de l'accompagnement, le but de la réunion est de **faire émerger des questionnements communs aux acteurs du mouvement associatif organisé**.

1) les dimensions de l'accompagnement associatif

Tout d'abord, il faut considérer les **stratégies des acteurs** de l'accompagnement. Les dispositifs fondent leur action sur des priorités définies, concernant les publics bénéficiaires, et développent ainsi des spécificités (Julien Adda, CPCA). De plus, chaque dispositif développe une spécificité selon son territoire ou secteur d'action.

Ainsi par exemple les DLA se centrent sur les associations employeurs et visent au développement ou à la consolidation des emplois ; les CRIB sont orientés principalement vers les associations sportives et de petite taille, malgré l'élargissement de leurs missions à l'ensemble des associations décidée début 2006 ; les maisons des associations ancrent leur accompagnement dans la proximité et apportent un appui principalement aux associations locales.

Une autre manière de faire des distinctions consiste à **identifier des dimensions de l'accompagnement**. Paul MUMBACH (CPCA Alsace) évoque les travaux du réseau SARA[86] en Alsace (réseau issu de l'ancien GIP-RIG) qui a identifié **trois niveaux d'accompagnement**. Le premier niveau consiste à accueillir, informer – du conseil simple ou généraliste – et orienter des demandes vers les acteurs pertinents. Le second niveau comprend des prestations telles que des formations, ou du conseil plus spécialisé. Enfin, un troisième niveau concerne les pratiques d'accompagnement des organismes de soutien à la vie associative. Il s'agit de pratiques bien spécifiques puisqu'elles ne s'adressent pas directement aux associations, mais aux structures qui accompagnent les associations. Des outils de travail, une méthodologie, des bases de données, les échanges internet et la documentation commune servent de support à ce type d'accompagnement.

De la même manière, Henri FAURE évoque son expérience avec le centre de ressources de la Fonda Rhône-Alpes ayant travaillé sur la notion d'accompagnement. La Fonda Rhône-Alpes a identifié **trois niveaux d'accompagnement, en fonction de la nature de la présence de l'accompagnateur, et des objectifs visés.** Quand celle-ci est de courte durée et discontinue, il s'agit d'une action d'interface (travail d'orientation, d'information, de mise en relation avec l'expertise). Lorsqu'elle devient plus suivie, l'accompagnement porte davantage sur l'évaluation du projet associatif. Enfin, à plus long terme, l'accompagnement permet le développement de capacités durables d'expression et de médiation.

2) Les spécificités de l'accompagnement développé par le mouvement associatif organisé.

L'un des objectifs de la réunion est de questionner les spécificités de l'accompagnement du mouvement associatif organisé, afin de rendre visibles les pratiques et de valoriser les savoir-faire (Jacqueline MENGIN, Fonda).

Il apparaît que l'accompagnement du mouvement associatif organisé présente des spécificités par rapport aux dispositifs publics. En effet, le **projet associatif** et son développement sont au cœur des pratiques, à la fois le projet de l'association qui est accompagnée, mais également le projet plus global du réseau dont elle fait partie. **Si la technique et l'expertise sont importantes, leur inscription dans un cadre "politique" plus global est indispensable afin de donner du sens aux pratiques d'accompagnement.** Il ne s'agit pas en effet seulement

86 Cf. www.reseau-sara.org/

d'accompagner les associations en tant qu'acteurs économiques, mais en tant que porteuses d'initiatives citoyennes.

Dans cette optique, un réseau peut, par sa **position transversale**, "placer le projet associatif dans son environnement" et **l'inscrire dans des logiques sectorielles ou territoriales**.

Pour un secteur très professionnalisé et intégré tel que le sanitaire et social où de nombreuses associations gèrent des établissements, l'enjeu consiste à **éviter la banalisation des acteurs** en mettant en avant l'essence du projet associatif (Séverine DEMOUSTIER, UNIOPSS).

A ce sujet également, Jean-Marie LAURENT (FCSF) évoque les travaux de la préfiguration du CNAR animation. Ceux-ci ont porté sur le décalage qui existe parfois entre les attentes des associations et la nature de l'expertise mise en œuvre dans les plans d'accompagnement des DLA. Il affirme ainsi qu'il existe une différence entre les accompagnements du mouvement associatif organisé et les autres, sur les deux aspects. D'une part, la démarche du réseau vise à réaffirmer les ***"fondamentaux du secteur"*** (spécificité du management des ressources humaines, de la dimension économique etc.). D'autre part, les **outils techniques doivent être adaptés au projet associatif**. Sur ce dernier point, Séverine DEMOUSTIER (UNIOPSS) insiste sur la différence existante entre un outil construit par des techniciens extérieurs au mouvement associatif, et un outil dont une association a participé à l'élaboration au sein de son réseau, donc qu'elle s'est approprié peu à peu.

Certains regrettent en effet que parfois les dispositifs publics, ou certains prestataires de services, trop centrés sur des aspects *"technico-techniques"*, fassent *"perdre leur sens"* aux démarche d'appui (Soisick RETAILLEAU, CPCA Centre – CROS Centre), au motif qu'ils manquent *"le cœur de ce qui fait la spécificité associative"* (Grégoire DELFORGE – CNAR environnement). Dans la même logique, Renaud COLOMBIER (Coordination Sud) insiste sur le fait qu'une des raisons qui a poussé Coordination Sud a développé une **démarche d'assurance qualité** en direction des ONG humanitaires était de pallier le risque de perte de maîtrise des aspects politiques de l'accompagnement lorsqu'on fait appel à des prestataires techniques ou à des développeurs d'outils très spécialisés (*« guide synergie qualité »*[87]).

La spécificité de l'accompagnement du mouvement associatif réside donc dans **l'interdépendance entre les aspects techniques et politiques**. Ainsi, un axe de travail du CNAR environnement est-il de développer les pratiques d'évaluation au sein des réseaux, basée sur des outils techniques communs tout en intégrant la dimension politique de l'utilité sociale des associations. De même, Francis BAHANS (Coordination Citoyens et Justice) parle de l'enjeu de l'évaluation de l'action associative et du développement d'indicateurs qui participent à clarifier le projet, pour développer les partenariats. Ces accompagnements, sur des problématiques politiques, associées au développement d'outils techniques appropriés, sont ceux que la coordination valorise le plus.

Il est à noter que l'orientation, la mise en relation entre les demandes et les expertises à même de leur répondre, est une compétence à part entière : les réseaux associatifs peuvent également avoir en ce sens un rôle méthodologique important, **d'animateur, de « tiers extérieur » de l'accompagnement** (Henri FAURE – Fonda Rhône Alpes).

87 Pour de plus amples informations sur ce guide, Cf. http://www.coordinationsud.org/spip.php?rubrique278

Il apparaît donc important, d'une part, de développer l'expertise et de savoir se positionner sur les pratiques techniques et outils (*« il faut entrer dans ce jeu là pour trouver notre place sur le territoire »,* Soisick RETAILLEAU, CPCA Centre – CROS Centre). D'autre part, il est nécessaire d'aller au-delà afin de **valoriser cet aspect plus informel de l'accompagnement qu'est la dimension du projet associatif.**

Enfin, Renaud COLOMBIER (Coordination Sud) évoque l'utilité des accompagnements "individuels" pour les réseaux. Le mouvement associatif organisé développe en effet principalement des accompagnements collectifs. Or, il semble opportun, si le réseau développe des pratiques plus individualisées, de faire le lien avec la dimension collective du mouvement. Coordination Sud attache ainsi de l'importance à la **valorisation collective des résultats de ces accompagnements individuels**. Le réseau fait donc ici le lien entre les besoins particuliers des associations, et le mouvement en s'assurant du bénéfice collectif des accompagnements délivrés. Grégoire DELFORGE évoque également le rôle charnière du CNAR environnement, qui place au centre de son action la mutualisation des expériences d'accompagnement dans son secteur, afin que les fruits du DLA bénéficient également aux regroupements associatifs.

Ainsi, pour résumer, on pourrait dire que l'accompagnement du mouvement associatif organisé a la particularité de placer le projet associatif au cœur de sa démarche, en l'inscrivant dans les dynamiques transversales, territoriales ou sectorielles. Il facilite ainsi le lien entre dimensions techniques et politiques de l'accompagnement. Enfin, il crée des ponts entre les besoins particuliers des associations et les dynamiques collectives au sein d'un regroupement associatif.

3) Articuler les offres d'accompagnement

L'affirmation de spécificités de l'offre du mouvement associatif pose directement la question de **l'articulation** de cet accompagnement avec les pratiques des autres acteurs.

Sur cet aspect en effet, peuvent apparaître des **phénomènes de concurrence** entre les accompagnements délivrés par des réseaux associatifs et ceux proposés par des prestataires privés (cabinets de consultants), notamment lors de l'appel d'offre des DLA, où la mise en concurrence fait partie du cahier des charges.

Denis DEMENTHON (CNAR financement) fait part d'une expérience d'accompagnement d'un réseau d'insertion par l'activité économique, où le problème s'est posé avec une acuité particulière. France active a élaboré un outil qui a ensuite été diffusé via le dispositif DLA. L'accompagnement prévoyait la **complémentarité entre l'intervention d'une tête de réseau et de prestataires extérieurs, dans une dimension à la fois individuelle et collective.** Le problème est venu du fait que cette proposition d'accompagnement a été mise en concurrence avec d'autres, qui ne prévoyaient pas cette complémentarité : France active a ainsi été contrainte de faire valoir la meilleure adaptation de son offre aux besoins des structures, afin que le DLA la retienne. Ainsi, la **sensibilisation des DLA** aux propositions d'accompagnement intégrant un travail avec des têtes de réseaux ainsi que l'intervention d'acteurs aux compétences plus techniques, apparaît comme un enjeu fondamental de l'intégration de l'offre du mouvement associatif organisé au sein d'un dispositif public tel que le DLA. Plus généralement, il peut apparaître dangereux, selon Denis DEMENTHON, de se placer, en tant que tête se réseau, en concurrence avec les autres prestataires privés de l'accompagnement, car le risque est de perdre la spécificité de l'accompagnement développé par le mouvement associatif organisé. Il faut donc rechercher les **approches mixtes**, démarche où des structures comme les CNAR occupent une place stratégique.

De plus, un problème apparaît lorsque les réseaux se positionnent comme prestataires des accompagnements DLA. Cela induit un changement de regard des pouvoirs publics sur les mouvements associatifs, qui ne peuvent continuer la collaboration stratégique (par exemple dans les comités de pilotage) avec les réseaux, en raison de la **problématique du juge et parti** (Soisick RETAILLEAU, CPCA Centre – CROS Centre). Pourtant, l'intégration de représentants du mouvement associatif organisé apparaît comme nécessaire afin d'apporter la spécificité associative de sa vision de l'accompagnement dans un dispositif public. Christophe BOYER (Fonda) évoque en effet une ligne force de l'accompagnement qui repose sur la présence des acteurs associatifs lors de l'élaboration des dispositifs publics d'accompagnement, mais également dans leur fonctionnement, au sein des comités de pilotages. Cette distinction faite par les pouvoirs publics, nécessaire mais périlleuse, entre aspects techniques et politiques de l'accompagnement, apparaît problématique.

D'autres expériences, où **se croisent les dimensions territoriales et sectorielles de l'accompagnement**, sont intéressantes.

En région PACA, une expérimentation visant à travailler sur la « connaissance et la reconnaissance entre acteurs et complémentarités entre dispositifs » a été initiée par la CRESS et le FSPVA. Virginie LIMOUSIN (FSPVA) explique qu'il est important d'identifier les pratiques des différents acteurs de l'accompagnement, de les faire dialoguer afin de clarifier les types d'accompagnement existants, et trouver les complémentarités nécessaires. L'objectif de cette enquête est la construction d'un « parcours », d'une **« filière » de l'accompagnement sur la région**, avec plusieurs phases et les acteurs y intervenant.

Dobrina PERRODY (CNOSF) évoque le cadre de travail du CNAR sport. Le CNOSF considère le portage du CNAR comme un outil au service du mouvement sportif dans son ensemble. L'un des objectifs est ainsi d'organiser les complémentarités entre les offres de soutien développé par le CNOSF (fédérations, CROS et CDOS) et le DLA. Le but est d'**amoindrir les chevauchements** entre pratiques et **d'optimiser l'offre du DLA** par rapport aux besoins et spécificités du secteur, **tout en les faisant coïncider avec les orientations stratégiques définies par le CNOSF**. Au moyen d'un ancrage territorial, la construction d'un **« plan d'accompagnement sectoriel »** en région Centre est une expérimentation qui va dans ce sens. Son objectif est de définir différentes étapes avec la forme d'accompagnement qui lui est propre (information, formation, accompagnement individuel ou collectif) et les acteurs ou dispositifs qu'il est pertinent de mobiliser à chaque fois (CRIB, CROS et CDOS, services du MSJS, DLA etc), en valorisant l'expertise des réseaux associatifs.

Concernant dernière cette expérimentation, Soisick RETAILLEAU (CPCA Centre – CROS Centre) insiste sur la longueur du travail que représente la recherche de complémentarités sur un territoire. La mise en réseau et l'échange sont des conditions de la réussite de ce type de démarches, afin d'élaborer un plan d'action commun aux acteurs. Ensuite, viennent les démarches du positionnement des acteurs sur le territoire, qui peuvent diverger quelque peu, à partir du plan d'action commun. Un autre élément est donc à prendre en compte dans la recherche d'articulations : les éventuelles **négociations stratégiques** entre les acteurs de l'accompagnement sur les territoires ou dans les secteurs (Christophe BOYER, Fonda).

Dans le secteur de la culture, François MOREAUX (COFAC) explique qu'une réflexion récente sur les complémentarités a permis d'éviter certaines tensions et concurrences entre fédérations et opérateurs techniques de l'accompagnement des associations. De plus, le principal dispositif institutionnel (CNAR-C2RA-DLA) est co-piloté par la COFAC, son opérateur (Opale) est reconnu pour sa compétence. Son action d'accompagnement est

par ailleurs centrée sur le thème de l'emploi : la structuration du secteur ne déborde donc pas sur l'action des fédérations. La coordination traite de thèmes transversaux (exemple : évaluation, impacts…) et aborde l'accompagnement par le biais de formations, d'échanges d'expériences et de mises en contact. Les Fédérations fournissent une offre dense, hétérogène, particulièrement créatrice et pratiquement insondable : du centre de renseignement à l'aide à la rédaction d'un plan d'action, en passant par le centre de ressources ou le suivi personnalisé ou les appuis en cas de difficulté ou de crise…Donc aussi bien un accompagnement stratégique que technique, autonome ou relié à un dispositif public, généraliste ou personnalisé… Le secteur non-fédéré comme le secteur fédéré tire généralement profit d'équipements de proximité comme les maisons d'associations qu'il convient d'associer à notre réflexion.
Il conviendrait dans le secteur culture et communication :

- de bien sonder les besoins et la demande ;
- de définir et clarifier les périmètres de chacun des acteurs de l'accompagnement ;
- de débattre des éventuelles tensions ;
- de réfléchir enfin sur les complémentarités et les outils de partage, la mutualisation (accompagnements collectifs par exemple).

Séverine DEMOUSTIER (UNIOPSS) fait la différence entre les accompagnements en direction des associations professionnalisées et celles qui ne le sont pas. En effet, le DLA concerne la consolidation des emplois. Il est donc important, pour les autres besoins, que la coordination travaille à **l'élaboration de solutions communes** pour toutes les associations du secteur. Les « pôles de coopération régionaux » incarnent cette stratégie : les URIOPSS forment les acteurs, essaient d'identifier ceux qui sont les plus à même d'intervenir tout en repérant quel dispositif est le plus pertinent pour répondre aux besoins des associations.

Dans le cadre des actions autour de la mesure 10B d'aide aux micro projets associatifs, l'Ardeva en Ile-de-France a réalisé un travail avec l'ensemble des réseaux dans l'objectif de construire un **« réseau d'accompagnateurs »** régional. Une charte de l'accompagnement et des outils communs ont été élaborés, ainsi qu'une évaluation menée sur ces pratiques. Cette démarche a permis le maillage entre les réseaux du mouvement associatif organisé et les autres associations, pour développer un schéma d'accompagnement totalement interne au mouvement associatif (Sylvie RAB, ARDEVA).

Le repérage de l'expertise est une question qui émerge lors des démarches de recherche de complémentarités entre les offres d'accompagnement. **Le repérage des compétences au sein des réseaux est également un ressort de la valorisation des pratiques**. Le CNAR environnement a mené une démarche visant à recenser les prestataires potentiels au sein des réseaux pour les DLA. Les résultats ont été en deçà des attentes, puisque peu d'acteurs (environ vingt-cinq) ont été identifiés comme à même d'intervenir. En effet, **l'une des limites de l'intervention des réseaux tient à leur objet social** : leurs interventions sont contingentes des disponibilités et des limites fixées par leur projet associatif. Ainsi, des cabinets privés ont été retenus, dont les intervenants ont bien souvent une expérience associative ou une bonne connaissance du secteur.

Une autre question émerge des discussions. Réfléchir sur l'accompagnement associatif, les spécificités du mouvement associatif organisé et les articulations entre les différentes offres, nécessite de s'interroger sur **le lien entre besoins, demande, et offre d'accompagnement**. Cet aspect est en effet important pour que les dispositifs publics soient construits pour répondre aux besoins réels des associations. Pour le mouvement associatif, la réflexion sur les besoins associatifs des différents secteurs doit permettre d'améliorer la pertinence

de l'offre. L'identification des besoins est également importante pour l'effort d'articulation entre les offres d'accompagnement, afin de savoir ce qui relève des compétences de chacun (Jean-Marie Laurent – FCSF).

La question se pose en premier lieu pour les besoins des 85% d'associations qui n'ont pas de salariés. Le dispositif DLA se dirige ainsi seulement vers 15% des associations. Il peut donc apparaître stratégique pour le mouvement associatif organisé de réfléchir à son lien avec des petites associations, notamment non fédérées, en raison de l'enjeu du nombre. La légitimité de son ouverture à l'ensemble de la vie associative en serait grandie auprès des pouvoirs publics (Paul MUMBACH – CPCA Alsace)

Renaud COLOMBIER (Coordination Sud) considère la question de l'identification des besoins comme centrale. Ces démarches demandent des moyens considérables, et doivent être développées, de même que les **moyens pour appréhender les impacts des accompagnements de la coordination et la satisfaction des bénéficiaires**.

Dans cette démarche, la position des réseaux associatifs semble privilégiée : la mise en réseau, les échanges de pratiques, la mutualisation des expériences et outils sont autant d'occasion d'être en contact avec les acteurs de terrain et de faire « remonter » les besoins en matière d'accompagnement. La spécificité du mouvement associatif organisé serait ainsi **le repérage des besoins par « imprégnation »**, **grâce à la densité et à la fluidité des relations au sein des réseaux** (Christophe BOYER, Fonda).

Plus généralement, la question du passage du besoin à une demande, puis la mise en relation entre cette demande et une offre d'accompagnement, est centrale. L'enjeu est en effet de **ne pas « inverser » la logique de l'accompagnement** sensé répondre aux besoins de la vie associative, et d'éviter que l'offre suggère la demande en ignorant le besoin réel (Christophe BOYER, Fonda). Jean-Pierre WORMS va également dans ce sens : la question de l'accompagnement est difficile à aborder sans partir de l'offre, de ce qui existe et de ce qu'on sait faire, alors qu'il faudrait partir des besoins. **Un autre piège est donc de construire la demande à partir de l'offre, voire à partir de son financement**. L'attention aux besoins émergents est fondamentale. Il évoque le rôle possible des réseaux associatifs dans cette démarche : l'accompagnement peut en effet être un moyen de faire le lien entre les grands réseaux associatifs et les initiatives locales, souvent portées par des petites associations non fédérées. Cette question est en effet un enjeu de la crédibilité future du mouvement associatif organisé auprès des pouvoirs publics, dans ses positionnements sur l'accompagnement.

CONCLUSION DES DEBATS

Pour conclure, Julien Adda évoque les **enjeux politiques** de la recherche-action. La richesse des débats, des exemples montrent la complexité du sujet. Interdit-elle de réfléchir déjà à des pistes de préconisations? La dynamique du groupe de travail nous fait clairement sortir des stéréotypes et fantasmes sur les « réseaux associatifs » et leur prétendue faillite ou omnipotence en matière d'accompagnement. On peut travailler maintenant sur la réalité des faits et des pratiques. Le tour de table révèle justement la nécessité de valoriser ces pratiques existantes des organisations associatives pour valoriser dans le même temps le principe d'adhésion auprès des associations isolées.

On a pu ainsi parler d'un mouvement associatif « porte d'entrée » organisée pour l'exercice de la vie associative, de développement du projet associatif contre le risque d'individualisation (63000 créations en moyenne par an depuis 5 ans, combien survivent?). On constate l'importance de la **territorialisation des accompagnements**, et du niveau communal, voir infra-communal, niveau où le mouvement associatif organisé n'est pas ou peu présent. Il y a là une piste à creuser dans la perspective des élections municipales de 2008, d'un débat entre la CPCA et l'AMF, d'un dialogue entre la CPCA, les CPCA régionales et le Réseau national des maisons d'associations au moment où se développe des observatoires locaux de la vie associative.

Cette valorisation des expertises associatives existantes au niveau territorial doit déboucher sur des dialogues civils régionaux entre mouvement associatif organisé (CPCA régionales) et Conseils régionaux. C'est ce que nous demandons depuis le début du dispositif DLA pour un pilotage politique régional qui mette en perspective l'ensemble des dispositifs et problématiques d'accompagnement. Le travail que mènent certains C2RA avec les CPCA régionales est un support objectif d'une telle politique régionalisée, y aurait-il des crédits spécifiques du C2RA pour aller plus loin en région sur cette logique de « recensement-valorisation-articulation » des accompagnements associatifs? Nous devrions mettre ce point à l'ordre du jour de nos débats avec l'ARF qui devraient s'engager dans le cadre du protocole signé le 20 janvier.

La dimension nationale complète cette approche territoriale en ce sens que **la formalisation des besoins et des spécificités de l'accompagnement sectoriel** apparaît clairement avec l'action des CNAR. Il joue un rôle décisif dans l'ingénierie des fédérations et groupements associatifs pour des outils et méthodes d'accompagnement ensuite déclinés territorialement. Pouvons-nous imaginer que cette architecture « centre d'appui nationaux/coordinations associative – centres d'appuis régionaux/mouvement associatif régional » puisse être pertinente pour penser les futurs enjeux de l'accompagnement par et pour les associations?
Certains enjeux apparaissent en effet incontournables: les fusions d'associations gestionnaires, les besoins de financement des associations et leur meilleure « bankérisation », la mutualisation des moyens au niveau local ou régional pour pouvoir par exemple utiliser les fonds européens, la gouvernance et la gestion responsable des associations (cf. labels gouvernance), l'évaluation systématique des politiques publiques (cf. politique de la ville). Tous ces enjeux sont amenés par les pouvoirs publics et ne circonscrivent pas l'ensemble des besoins associatifs. Demain, c'est-à-dire d'ici la fin de l'année, il faudra néanmoins se positionner politiquement sur les nouvelles orientations des dispositifs d'Etat, DLA et Vie associative.

Annexe 9

L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS SPORTIVES[88]
CNOSF – CNAR SPORT

I- LES ASSOCIATIONS SPORTIVES[89]

Avec **207 000 associations** sportives dont **175 000 affiliées à une fédération**, le sport est le secteur associatif le plus important par le nombre de structures, de bénévoles et de licenciés. Il permet à 26 millions de français d'accéder à une pratique sportive régulière (plus de 14,7 millions de licenciés d'une fédération sportive) organisée par plus de **3,5 millions de bénévoles dont 1,5 millions de dirigeants.**

Le volume des emplois dans le secteur des « métiers du sport » ne cesse d'augmenter depuis 20 ans, passant de moins de 30 000 emplois en 1982 à 105 500 en 2002, dont 77% sont exercés dans les **37 000 associations employeurs** estimées dans le secteur (ce qui représente **31% des associations sportives**), 80% d'entre elles sont des petites structures (moins de 10 salariés en équivalent temps plein dont une part non négligeable emploie moins d'un salarié).

Le montant du budget cumulé des associations sportives est estimé à 6,2 milliards d'euros en 2003, avec des réalités économiques très différentes : le budget moyen est évalué à 31 000 euros mais la moitié des associations ont un budget inférieur à 10 000 euros ; et 10% des associations ayant les plus gros budgets dépassent les 73 000 euros.

Les **financements privés** sont la principales ressource du secteur (**68%** des budgets), mais **l'implication publique** est importante (**32%** des budgets), notamment les **communes** qui financent à hauteur de 20% les budgets des associations sportives.

II- STRUCTURATION ET REPRESENTATION DU MOUVEMENT SPORTIF

Le secteur est structuré selon :

- une **logique pyramidale** avec à la base, les associations sportives et au sommet, les fédérations nationales ; les ligues et comités sportifs assurant le rôle de relais régionaux et départementaux,
- une **logique transversale** avec le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) regroupant l'ensemble des fédérations ; les Comités Régionaux et Départementaux Olympiques et Sportifs (**CROS**, **CDOS et CTOS** dans les TOM et collectivités d'Outre-mer) regroupant au niveau régional et départemental, les ligues et comités sportifs.

Le rôle du CNOSF est double :

[88] Fiche réalisée par le CNOSF et le CNAR sport.
[89] Sources : cnar-sport.franceolympique.com

- Tout d'abord, et en vertu de la Charte Olympique, il constitue **l'unique représentant du CIO** sur le territoire français et mène un certain nombre de missions à ce titre : sélection des athlètes en vue des Jeux Olympiques, promotion des principes fondamentaux et des valeurs de l'Olympisme, organisation de la Journée Olympique le 23 juin chaque année,…
- Ensuite, en vertu de la loi française et de ses statuts, il a vocation à unir en son sein les fédérations sportives françaises, et donc indirectement les clubs affiliés à ces dernières et l'ensemble des licenciés. Il est le **représentant de l'ensemble du mouvement sportif français**. A ce titre, le CNOSF :
    - Est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics (ministères, notamment celui en charge des sports, les associations de collectivités locales,…) et des instances de concertation (conseil national de la vie associative, conférence permanente des coordinations associatives,…)
    - Entreprend au nom des fédérations, ou avec elles, et dans le respect de leurs prérogatives, toutes activités d'intérêt commun dans des domaines variées : l'aménagement du territoire et le développement durable, la vie associative, la professionnalisation, la formation, la santé,…

III- LES SPECIFICITES DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS SPORTIVES : ENJEUX, BESOINS ET ACTEURS-CLES

➢ CONTEXTE ET ENJEUX de l'accompagnement des associations sportives

Le sport en France s'appuie très largement sur la vivacité des associations. Ces dernières s'inscrivent dans un environnement réglementaire, juridique, économique, sociodémographique de plus en plus complexe. Cette évolution de l'environnement des associations vers plus de complexité conduit à :

- **l'accélération du processus de professionnalisation** dans lequel le secteur est entré depuis une dizaine d'années,
- **s'interroger sur la capacité des associations sportives à s'adapter et se structurer**.

La professionnalisation doit être appréhendée dans son sens le plus large en intégrant les problématiques liées :

- au développement et à la diversification de l'activité sportive,
- à la structuration et au fonctionnement de l'association elle-même,
- au capital humain qui la compose (bénévoles et salariés).

Elle doit amener les associations à assurer leur ancrage territorial par la formalisation d'un projet associatif sportif s'inscrivant dans un contexte tant national que local tout en se positionnant comme de véritables acteurs de la société civile.

Si, au sein du mouvement sportif, le recours massif aux dispositifs d'aide à l'emploi a contribué à développer l'activité sportive, la prise en compte du processus de professionnalisation dans sa

globalité, tel que défini ci-dessus, n'a que très faiblement été effectuée et l'étendue des enjeux inhérents à la fonction employeur peu ou mal évaluée par les associations.

➢ **BESOINS des associations sportives**

Face à ces constats, plusieurs besoins en matière d'accompagnement du secteur sont identifiés :

- Pour **les associations locales :**
  - consolidation du projet associatif, développement des activités et ancrage territorial des actions,
  - accompagnement à la fonction employeur,
  - structuration interne de l'association,
  - structuration financière et diversification des ressources de financements
- **Pour les associations relais :**
  - qualification des acteurs.

Afin de répondre à ces besoins, différentes formes d'intervention sont identifiées (information, formation, conseil, suivi personnalisé) et différents acteurs mobilisés.

➢ **ACTEURS-CLES DE L'ACCOMPAGNEMENT**

Différentes types d'acteurs interviennent dans le soutien aux associations du secteur :

- **CNOSF et ses structures déconcentrées** (CROS[90], CDOS[91], CTOS[92])

  pour l'organisation d'actions de formations (qualifiantes ou non ➔ formations de dirigeants), la mise en place d'un service d'information (notamment dans le cadre des CRIB), accompagnement au montage de projet, …

- **Ministère en charge des Sports et ses services déconcentrés** (DRJS[93], DDJS[94], CREPS[95])

  pour l'organisation d'actions de formations qualifiantes, d'informations, la mise en place de politiques de prévention, de politiques éducatives, de politiques d'emploi…

- **Fédérations sportives et leurs structures déconcentrées** (Comités régionaux ou ligues, Comités départementaux)

  pour les déclinaisons des priorités fédérales, la gestion technique et administrative des disciplines (actions de formations techniques, formations de dirigeant, organisation de l'activité, …), le relais d'information, …

- **Collectivités territoriales** (Conseils régionaux, Conseils généraux, Structures Intercommunales, Communes)

  pour la mise en œuvre, selon leurs compétences, de politiques de formation professionnelle, le soutien à la vie associative, le développement de politiques éducatives et d'insertion, ...

- **Associations Profession Sport**

[90] CROS : Comité Régional Olympique et Sportif
[91] CDOS : Comité Départemental Olympique et Sportif
[92] CTOS : Comité Territorial Olympique et Sportif
[93] DRJS : Direction Régionale Jeunesse et Sport
[94] DDJS : Direction Départementale Jeunesse et Sport
[95] CREPS : Centre Régional d'Education Populaire et de Sport

pour la mutualisation des emplois au sein du secteur sportif, l'information, le conseil en gestion administrative (notamment via les Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles (Cf page 6)) et l'aide au recrutement.

Par ailleurs, il convient de souligner que le secteur mobilise également les dispositifs d'accompagnements transversaux tels que le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).

➢ LE POSITIONNEMENT DU CNOSF

L'accompagnement des associations sportives constitue pour le CNOSF un enjeu stratégique essentiel. Ainsi en tant que coordination nationale du mouvement sportif, il définit son positionnement autour de plusieurs orientations:

- Structuration et développement harmonieux des associations sportives (production du Livre Blanc, …),
- Adaptation des formes de soutien au contexte et aux enjeux du secteur,
- Coordination de l'ensemble des acteurs intervenant dans le champ de l'accompagnement pour favoriser les collaborations et la mise en œuvre d'une offre cohérente et concertée de soutien.

➢ LE ROLE DU CNAR SPORT

L'intégration du **CNAR Sport** au sein du CNOSF permet notamment **d'organiser les complémentarités** entre les offres « d'accompagnement » ou de « soutien » aux associations sportives déjà existantes au sein des fédérations sportives et du réseau CROS/CDOS et le dispositif d'accompagnement DLA. Le positionnement du CNAR Sport au centre des différentes actions de « soutien » avait pour objectifs notamment :

- d'amoindrir les chevauchements/doublons entre les différents dispositifs/formes de soutiens proposés
- d'optimiser l'offre du dispositif DLA par rapport aux besoins et aux spécificités des associations sportives tout en les faisant coïncider avec les orientations stratégiques définies par le mouvement sportif.

Ainsi le CNAR Sport a fortement axé ses actions sur **un travail d'ancrage territorial** du dispositif en faisant émerger et en participant à la mise en place d'expérimentations favorisant la mise en réseau des différents acteurs locaux **pour la co-construction de plans d'accompagnement pouvant s'inscrire dans la durée.**

Ce travail d'ancrage territorial est axé notamment sur deux objectifs :

→ Préserver et favoriser des accompagnements porteurs de sens… autour du projet associatif

Ce que l'on entend par « accompagnement » ne doit pas se limiter à un apport d'outils ou de conseils purement techniques (notamment en faisant appel à des prestataires privés) mais doit bien favoriser des démarches d'accompagnements structurants, apportant du sens et axées autour du « projet associatif » dans son ensemble.

Les « plans/parcours d'accompagnement » élaborés prévoient les différentes étapes de l'accompagnement et spécifient, pour chaque étape, la forme (information, formation, accompagnement individuel ou collectif) et le type d'acteur et/ou le dispositif devant être mobilisés (CRIB, CROS/CDOS, MSJS, DLA…).

Travailler sur le sens et rechercher les complémentarités (du niveau national au niveau local) entre les acteurs (DLA, C2RA[96], CNAR, pouvoirs publics, mouvement associatif sportif) permet ainsi au CNAR Sport de promouvoir l'utilité du dispositif DLA dans les opérations concourant à la structuration du secteur sportif.

➔ **Favoriser l'implication des acteurs du mouvement associatif sportif à tous les échelons du dispositif d'accompagnement DLA**

Les actions du CNAR Sport visent à favoriser et systématiser le positionnement des acteurs du mouvement associatif sportif, notamment les CROS/CDOS/CTOS :

- en tant que membres experts sectoriels des comités de pilotage et d'appuis pour favoriser la prise en compte des spécificités du secteur sportif,
- en tant que prestataires sur les ingénieries nécessitant une expertise sectorielle forte et pour lesquelles le mouvement sportif a développé des compétences et des savoir-faire adaptés.

IV- ILLUSTRATIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE SECTEUR

AU NIVEAU LOCAL

Plusieurs formes de soutiens peuvent être mises en évidence au plan local, dont :

LES CENTRES DE RESSOURCES ET D'INFORMATIONS DES BENEVOLES (CRIB)

Parmi les conclusions des Etats Généraux du Sport le 8 décembre 2002, figurait la création des CRIB afin d'aider les dirigeants des associations sportives à se recentrer sur l'animation de leur association, notamment locale, en facilitant la gestion et l'administration de ces associations. La mise en place des CRIB a fait l'objet d'une instruction ministérielle (03-045 JS du 25 février 2003), accompagnée d'un cahier des charges, précisant les modalités d'organisation et de fonctionnement des centres ressources. Ce cahier des charges prévoyait que les CRIB devaient s'appuyer sur des structures existantes (CROS/CDOS, associations Profession sport, associations sportives (ligues, comités, clubs…) ou des structures pluri-associative.

Le CNOSF s'est étroitement associé à cette mise en œuvre du dispositif, les structures porteuses d'un CRIB sont ainsi, dans les faits, essentiellement les CDOS et les associations Profession sport.

Les missions dévolues au CRIB sont donc assurées selon les départements par :

- une structure tête de réseau : CROS/CDOS ou association Profession sport,
- deux structures qui se partagent les missions.

[96] Centre Régional de Ressource et d'Animation

Ces centres ressources ont deux missions principales :

- Conseiller les associations sportives dans les domaines administratif, juridique et fiscal,
- Faciliter les démarches administratives et comptables pour les associations, voire les aider dans ces démarches.

Ces structures interviennent dans trois domaines :

- Le droit du travail et l'emploi,
- Le conseil juridique,
- La recherche et la mobilisation de financements.

Et à trois niveaux :

- L'information (diffusion d'un texte législatif par exemple),
- L'orientation (vers une structure disposant d'une certaine expertise comme par exemple l'administration fiscale ou encore l'URSSAF),
- Le conseil et l'expertise.

A ce jour, 100 structures sont labellisées CRIB et contribuent largement au développement des associations sportives sur l'ensemble du territoire.

LES ACTIONS DE FORMATIONS ET DE CONSEIL DES CROS ET CDOS

⇨ **L'information et les formations des CROS/CDOS sur la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS)**

Suite à la signature de la CCNS, le 25 novembre 2006, de nombreux CROS et CDOS ont suivi les sessions de formations du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) qui leur ont permis de faire de l'information d'une part et de former les associations sportives locales sur les enjeux de la CCNS et sur les modalités de sa mise en œuvre d'autre part. L'objectif est de créer des relais locaux qui peuvent, par la suite, transmettre l'information à l'échelon local. C'est l'exemple du CROS Provence-Alpes (http://provencealpes.franceolympique.com rubrique formation) et du CDOS Isère, tous deux adhérents au CoSMoS qui ont formé les dirigeants et les salariés de leur territoire à la CCNS. Beaucoup de CROS et CDOS ont, par ailleurs, mis en place des sessions d'information à l'attention de leurs ligues, comités départementaux et clubs.

⇨ **Le soutien des CROS et CDOS sur le montage de dossiers sur des actions menées dans le milieu carcéral**

A titre d'exemple, depuis le début de l'année 2007, le CDOS Finistère a sollicité ses comités départementaux dans le but de permettre à des personnes placées sous main de justice de pratiquer des activités physiques et sportives. Le comité départemental de Tennis de Table a, d'ores et déjà, signé une convention avec le CDOS et les différents partenaires. Cette convention a pour rôle de formaliser les engagements réciproques de chacun ainsi que les moyens financiers apportés. Le CDOS apporte un appui technique. Il est notamment chargé d'assurer le portage du projet, de son suivi et de son évaluation. D'autres structures, plus particulièrement le Football et le Tir à l'arc, sont également intéressées pour mener ce type d'actions à la Maison d'Arrêt de Brest.

- **EXEMPLE D'UNE DEMARCHE FEDERALE TERRITORIALISEE : la démarche Développement – Formation – Emploi (DFE) de la Fédération Française de Handball**

  La FF Handball, engagée depuis plusieurs années dans une réflexion sur la problématique d'accompagnement à la déclinaison territoriale de son projet fédéral, a mis en place la démarche DFE afin de soutenir les clubs de Handball dans la construction de leur projet de développement. A travers une formation des acteurs du Handball local, cette démarche vise à accompagner chaque structure et ses ressources humaines à :

  - Concevoir, formaliser et conduire son projet,
  - Optimiser son fonctionnement,
  - Manager ses ressources humaines,
  - Diversifier et valoriser ses activités,
  - Générer des financements,
  - Pérenniser ou créer des emplois.

  Afin de maximiser son déploiement, la Fédération Française de Handball incite les ligues régionales à se rapprocher des Centres Régionaux de Ressources et d'Animation (C2RA) afin de mutualiser les compétences et développer les collaborations.

AU NIVEAU NATIONAL

- **L'ACCOMPAGNEMENT DE 10 FEDERATIONS SPORTIVES** à la structuration de leur stratégie de « développement territorial » mené par le CNOSF de novembre 2006 à mai 2007.

- **LE DEVELOPPEMENT DES CENTRES DE RESSOURCES AU SEIN DE BON NOMBRE D'INSTANCES FEDERALES** afin d'informer et de conseiller les structures affiliées à chaque fédération (exemples : Fédération Française de Natation, Fédération Française de Badminton, …)

- **LA CREATION D'INSTITUTS DE FORMATIONS :**
  - Au niveau du Mouvement Sportif dans son ensemble : l'Institut de Formation du Mouvement Sportif (IFoMoS) propose des formations répondant aux attentes du mouvement sportif (http://ifomos.franceolympique.com)
  - Au niveau fédéral, l'exemple de l'Institut de Formation de la Fédération Française de Tennis de Table met à la disposition de ses licenciés de nombreuses offres de formations tant techniques que liées au développement et mobilise différentes formes d'apprentissage dont une plate-forme d'e-learning.

- **LE CARNET DE VIE DU BENEVOLE**

  L'expérience de chacun des bénévoles est source d'enrichissement personnel, mais aussi d'accumulation de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.

Afin de valoriser la « richesse humaine » que représentent les 1,5 millions de bénévoles engagés dans les 175 000 associations sportive, le CNOSF s'est doté d'un outil spécifique performant : **le « carnet de vie du bénévole ».** Son objectif est de favoriser la reconnaissance du bénévolat sportif, de contribuer à la mémoire collective et d'accompagner l'engagement bénévole,

Ce carnet de vie, outil électronique disponible pour tous les bénévoles sportifs permet :

- à chaque bénévole de saisir, mettre à jour et éditer des informations concernant son identité, ses titres sportifs et honorifiques, son parcours associatif (y compris formations suivies) ainsi que ses savoir faire.
- au CNOSF de capitaliser l'ensemble des carnets de vie sous forme d'une base de données.

Le CNOSF accompagne donc le bénévole dans sa démarche de capitalisation et de valorisation de son parcours bénévole en lui proposant :

- de garder la mémoire de ses expériences bénévoles,
- d'auto-évaluer les savoir-faire et le temps consacré à son engagement,
- d'avoir des arguments pour inciter d'autres à s'engager dans le bénévolat (objectif 11 de l'Agenda 21 du sport[97] : promouvoir l'engagement bénévole)...
- de valoriser son expérience bénévole dans le cadre de démarches de recherche d'emploi, de promotion sociale, d'obtention de diplômes par validation d'acquis de l'expérience (VAE)

V- ARTICULATIONS DES PRATIQUES : COMPLEMENTARITES ET COOPERATIONS ENTRE ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

➢ MISE EN PLACE D'UN PLAN SECTORIEL D'ACCOMPAGNEMENT EN REGION CENTRE :

Cette expérimentation, à laquelle le CNAR Sport a contribué, a permis de réunir l'ensemble des acteurs locaux intervenant dans ce domaine (DLA, C2RA, CROS, DRDJS) afin de construire une réponse cohérente et complémentaire en matière d'accompagnement des associations sportives. En fonction des compétences et des champs d'intervention de chacun, un **plan sectoriel d'accompagnement** a vu le jour et est actuellement en phase de mise en œuvre auprès de 10 ligues sportives. Cette expérimentation permet ainsi de :

- mettre en évidence les coordinations et articulations des complémentarités entre les différentes formes d'accompagnement associatif,
- reconnaître la légitimité des acteurs de l'accompagnement provenant des réseaux associatifs.

[97] L'Agenda 21du sport regroupe les 21 propositions du mouvement sportif en faveur du développement durable, il a été présenté au CNOSF le 18 décembre 2003.

➢ EXEMPLE DU DISPOSITIF REACTISS EN POITOU-CHARENTES :

Depuis quelques années, le CROS Poitou-Charentes est investi dans le dispositif REACTISS (Réseau des Acteurs de l'insertion Sociale par le Sport) dont les objectifs sont de :

- faire une photographie d'ensemble des acteurs de l'insertion sociale par le sport,
- détecter des pistes de développement communes pour un travail en réseau de ces acteurs.

REACTISS est porté par le CROS, les CDOS de la région (Charente, Charente Maritime, Deux-Sèvres et Vienne) et le CFOSEP Marcel Pierre (Centre de formation omnisports et professionnel).

La mise en place de ce réseau régional a bénéficié, dès le départ du soutien de la Région Poitou-Charentes, du ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative, de la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes et des Conseils Généraux (selon les départements).

En créant ce réseau, les responsables de REACTISS souhaitent pallier les insuffisances en matière de coordination et de soutien aux dispositifs associatifs mais également entre les acteurs et apporter des réponses adaptées. Le site internet du CROS (http://poitoucharentes.franceolympique.com) présente cette action où sont impliqués de nombreux acteurs du milieu du sport.

VI- PROSPECTIVE : EVOLUTIONS SOUHAITABLES DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS SPORTIVES

Plusieurs axes d'intervention sont à envisager ou à renforcer afin de rendre plus efficient l'accompagnement des associations sportives :

- **Mieux identifier les besoins** en accompagnement par la réalisation d'études

- **Renforcer la qualité des accompagnements** par :
  - Le développement des **collaborations et concertations, notamment aux différents échelons territoriaux, et la mutualisation des compétences** entre les acteurs de l'accompagnement (hors et dans le champ sportif)
  - Le développement de la **qualification des têtes de réseau** afin qu'elles assurent information et sensibilisation des associations sportives locales ; et qu'elles soient actrices de leur accompagnement (dans le cadre des dispositifs existants ou en complément)
  - L'élaboration **d'outils et de démarches méthodologiques sectoriels** permettant la mise en œuvre d'accompagnement en phase avec les enjeux et spécificités du secteur.

Le CNAR Sport, dans le cadre de ses missions, s'inscrit dans cette dynamique et s'associe à l'ensemble des acteurs intervenant dans le même champ d'action.

Annexe 10

Ressources documentaires

(à titre indicatif)

Sur la notion d'accompagnement

- Maëla Paul, « Qu'est-ce qu'accompagner veut dire ? » et « Quelles sont les ressources mobilisées pour accompagner ? », Les cahiers de l'accompagnement, édition CARIF Poitou-Charentes, n°42, 47 et 52.

ANIMAFAC

- Dossier de présentation 2007

AGCLA et Ain

- Bilan intermédiaire du projet de PRVA
- Document « L'accompagnement de projets », réalisé par Marie Rouxel
- Rapport moral et d'activité 2006

APROVA 84

- Rapport d'activité 2006
- « Les créations d'associations en Vaucluse, 1997-2005 »

ARDEVA

- « L'Europe 10b des associations », lettre de l'Ardeva, mai-juin 2005.
- La charte de l'accompagnement des porteurs de micro-projets 10b
- Règlement intérieur de l'accompagnement des porteurs de micro-projets 10b

CELAVAR

- Document de présentation : « une coordination d'associations nationales »
- « NS-EJ – Résultats et effets du dispositif CDC – Celavar, 1998-2002. Synthèse finale », 2003

COJEP

- Lettre du DLA Moselle, «Actions et initiatives » n°1
- Brochure « responsabiliser, transmettre, proposer, réunir, partager »

COORDINATION SUD

- Rapport annuel 2006
- Rapport de synthèse « identification et analyse des besoins des OSI en matière de renforcement institutionnel »
- « Argent et organisations de solidarité internationale » 2002-03, commission coopération développement

UNIOPSS / URIOPSS

- Cahier des charges d'une enquête sur l'accès des associations sanitaires et sociales aux aides à la viabilité économique

Région Lorraine

- La lettre de l'INSEE Lorraine, n°55, « L'économie sociale et solidaire progresse en Lorraine »
- Brochure « vie associative et cohésion sociale » du Conseil Régional

Région PACA

- « Programme Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire » (PROGRESS)
- Annuaire régional des structures d'appui édité par la CRESS
- Charte régionale de la vie associative

Région Picardie

- Insee Picardie Analyses, n°3, 2006, « L'économie sociale et solidaire : un secteur méconnu au service des personnes ».
- Annuaire des dispositifs d'appui aux associations et à leurs dirigeants en région Picardie
- Cahier des charges étude C2RA

CRIB

- Cahier des charges
- Instructions DVAEF n°06-126JS ; 05-146JS ; 03-074JS ; 03-098JS ; 03-061JS

DDVA-MAIA

- Circulaire 30 décembre 1999 relative aux relations de l'Etat avec les associations dans les départements

DLA

- « DLA et territoires » n°1 et 2.
- Position de la CPCA sur la mise en œuvre de la phase de reconventionnement des DLA, 21 février 2007.
- « Les opérateurs du dispositif DLA : profils, activités et enjeux », Avise.
- Circulaire DGEFP n°2003-04 relative au pilotage du programme « nouveaux services - emplois jeunes »
- Circulaire DGEFP du 11 juin 2004 relative au pilotage des DLA 2004-05 et C2RA
- CDC : bilan de l'intervention de la CDC au titre de la convention 1998-00 au profit du programme NSEJ
- Convention Etat-CDC pour la consolidation du programme NSEJ du 20 novembre 2001
- Circulaire DGEFP du 29 avril 2005 relative aux orientations du réseau des DLA en 2005
- Cahier des charges C2RA

- « Les comités d'appui. Pour une fonction d'appui partagée, en faveur des structures d'utilité sociale créatrices d'emplois », guide méthodologique, Avise.

- DLA. Bilan d'activité consolidé – année 2006

- DLA : bilan 2002-05

- La lettre de l'Avise, spéciale DLA, n°7, janvier 2 006

- Article paru dans Association mode d'emploi, n°54, sur le DLA

- Accord cadre entre l'Etat, la CDC et la CPCA relatif au développement et au pilotage du réseau d'accompagnement des emplois et activités d'utilité sociale

Maisons des associations

- Article Association Mode d'emploi, décembre 2004 : « Maison des associations : au-delà de l'outil »

- « Les fonctions techniques d'une MDA : héberger, outiller, accompagner », document RNMA

- « Outils de connaissance des associations », document RNMA

COFAC

- Rapport : « L'impact sur la société des associations culturelles et de communication de la Cofac »

UNHAJ

- Programme de développement 2007-09

Annexe 11

Sigles

ADDIM : association départementale pour la danse et l'initiative musicale
AGLCA : agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations
AICAR : association intercommunale d'animation rurale
ARDEVA : association régionale pour le développement de la vie associative
AVISE : agence de valorisation des initiatives socio-économiques
APROVA 84 : association de promotion de la vie associative en Vaucluse
CAF : caisse d'allocations familiales
C2RA : centre régional de ressources et d'animation
CDC : caisse des dépôts et consignations
CDOS : comité départemental olympique et sportif
CDRA : contrats de développement Rhône-Alpes
CDVA : conseil de développement de la vie associative
CELAVAR : comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale
CIVA : centres d'information à la vie associative
CNAJEP : comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire
CNAR : centre national d'appui et de ressources
CNOSF : comité national olympique et sportif français
COFAC : coordination des fédérations et associations de culture et de communication
COJEP : carrefour des organisations de jeunesse et d'éducation populaire
Coordination SUD : solidarité urgence développement
CPCA : conférence permanente des coordinations associatives
CRDVA : centre de ressources départemental à la vie associative
CRES : chambre régionale de l'économie sociale
CRESL : chambre régionale de l'économie sociale de Lorraine
CRESS : chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CRIB : centres de ressources et d'information pour les bénévoles
CROS : comité régional olympique et sportif
CRPV : centre de ressources pour les politiques de la ville
CTOS : comité territorial olympique et sportif français
DDJS : direction départementale de la jeunesse et des sports
DDTEFP : direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DGEFP : direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle
DLA : dispositif local d'accompagnement
DDVA : délégué départemental à la vie associative
DEVUSE : démarche d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des projets et structures de l'environnement
DIES : délégation interministérielle à l'économie sociale
F3E : fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations
FASILD : fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations
FOL : fédération des œuvres laïques
FONJEP : fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire
FRIO : fonds de renforcement institutionnel et organisationnel
FSE : fonds social européen
FSPVA : fonds de solidarité et de promotion de la vie associative
GAP : groupe associatif de Pays
GIP-RIG : groupement d'intérêt public – réseau information gestion
IAE : insertion par l'activité économique

MAIA : mission d'accueil et d'information aux associations
MSJS : ministère de la santé, de la jeunesse et des sports
MJSVA : ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative
NS-EJ : nouveaux services – emplois jeunes
ONG : organisation non gouvernementale
PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur
PAVA : points d'appui à la vie associative
PLUS : pôle lorrain d'utilité sociale
PROGRESS : programme régional de développement de l'économie sociale et solidaire
PRVA : pôle ressource à la vie associative
RAIA : réseau d'accueil et d'information aux associations
RIG : réseau information gestion
RNMA : réseau national des maisons d'associations
SARA : structures de soutien aux associations en région Alsace
SARIF : soutien aux associations en région Ile-de-France
SAVARA : structures d'aide à la vie associative en Rhône-Alpes
UDAF : union départementale des associations familiales
UFISC : union fédérale d'intervention des structures culturelles
UFOLEP : union française des œuvres laïques d'éducation physique
UNAT : union nationale des associations de tourisme
UNCPIE : union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement
UNHAJ : union nationale pour l'habitat des jeunes
UNIOPSS : union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
URIOPSS : union régionale et interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
USEP : union sportive de l'enseignement du premier degré